جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين

إعداد
علان محمد خليل عثمان

إشراف
الدكتور حسن محمد تيم   الدكتور عبد الكريم محمد أيوب

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربويـــة بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

2010



اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين

إعداد

علان محمد خليل عثمان

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2010/2/10 وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
1- الدكتور حسن محمد تيم	مشرفاً ورئيساً	....
2- الدكتور عبد الكريم محمد أيوب	مشرفاً ثانياً	....
3- الدكتور محمد عبد القادر عابدين	ممتحناً خارجياً	....
4- الدكتور غسان حسين الحلو	ممتحناً داخلياً	....

ب

الإهداء

إلى نجوم سمائي المتلألئة التي طالما اهتديت بها في ظلمة دروبي

إلى والدتي............ وروح والدي

إلى رفيقة دربي....وشريكة عمري...... إلى التي تحملت العناء

إلى ريحانتي.......زوجتي الغالية

إلى فلذات الأكباد ومهجة الفؤاد إلى أحبائي علاء وسارة وجاد

إلى إخوتي وأخواتي الغوالي

إلى أرواح الشهداء الأبرار صفوت أبو عيشه ومحمود صلاح

ودارين أبوعيشه ..إلى شهداء فلسطين الأبرار

إلى القابعين في سجون الاحتلال . إلى أسرانا الأبطال

حمودة صلاح وإسماعيل أبو عيشه ومهند أبو عيشه والى كل الأسرى الأبطال

إلى كل حريص على وحدة الوطن الفلسطيني

إلى تلك الشموع التي تحترق لتنير لنا الطريق

إلى المعلمين في ربوع الوطن الغالي

إليهم جميعا أقدم هذا الجهد العلمي المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد.....

فلا يسعني وقد أنهيت هذا الانجاز العلمي المتواضع إلا أن أحمد الله الذي أعانني على انجازه، وأتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني لأساتذتي الأفاضل الذين أناروا لي الطريق لتحقيق غايتي بما أسدوه لي من نصح وإرشاد وتوجيه ساعدني في إخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود، وأخص بجزيل الشكر والتقدير الدكتور حسن محمد تيم المشرف الأول على الأطروحة والدكتور عبد الكريم أيوب المشرف الثاني على الأطروحة اللذين أحاطاني بلطفهما وكرم أخلاقهما ومنحاني الكثير من الوقت والجهد وكان لتوصياتهما وتوجيهاتهما الأثر الأكبر في إنجاز هذا العمل فجزاهما الله عني خير جزاء وأدامهما مناراً للعلم.

كما أعبر عن شكري العميق إلى أعضاء لجنة المناقشة،الدكتور الفاضل محمد عبد القادر عابدين والدكتور الفاضل حسين غسان الحلو لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة، وأتقدم بالشكر الجزيل لمديري التربية والتعليم ورؤساء أقسام التعليم العام ،وأخص بالذكر مديريات التربية والتعليم في بيت لحم وجنوبي الخليل لما أبدوه من تعاون ،كما أتقدم بجزيل الشكر إلى مديري المدارس الحكومية الثانوية الذين قاموا بالإجابة عن أسئلة الاستبانة، وأشكر كل من ساهم في هذا الجهد العلمي.

الباحث

إقرار

أنا الموقع/ة أدناه، مقدم/ة الرسالة التي تحمل العنوان: **"اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين".**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وان هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name:	**اسم الطالب:**
Signature:	**التوقيع:**
Date:	**التاريخ:**

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملحقات

اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق
إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين

إعداد
علان محمد خليل عثمان
إشراف
د. حسن محمد تيم **د. عبد الكريم محمد أيوب**

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، بالإضافة لبيان أثر كل من متغيرات الجنس، سنوات الخبرة الإدارية، والتخصص، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، وموقع المحافظة على اتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة المعرفة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية في فلسطين والبالغ عددهم(640) مديراً ومديرة وفقا لآخر إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام 2009/2008. اختيرت من عينة طبقية عشوائية بلغت (229)،وتم تطبيق الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على ثمانية مجالات وهي: (إدراك مفهوم إدارة المعرفة، والتوقيت المناسب للمعرفة، والمعاملات الإدارية، وتنظيم المعرفة وتحديد مصادرها، والاتصالات التنظيمية والتواصل، واتخاذ القرارات، والتخطيط، وأهداف إدارة المعرفة).

وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين، وتم استخراج معامل الثبات بواسطة معادلة كرونباخ الفا لمجالات الاستبانة إذ كانت الدرجة الكليلة للثبات(0.96) وتم استخدام برنامج (SPSS) في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية فلسطين كانت إيجابية، إذ وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (78.2%).

- لا توجد فروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة الإدارية التخصص، المؤهل العلمي، موقع المدرسة.

- توجد فروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغير موقع المحافظة في مجال إدراك مفهوم إدارة المعرفة، بين محافظات شمال الضفة ووسطها ولصالح شمال الضفة.

- توجد فروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغير موقع المحافظة في مجالي المعاملات الإدارية والتخطيط بين محافظات جنوب الضفة ووسطها ولصالح جنوب الضفة، و بين محافظات شمال الضفة ووسطها ولصالح شمال الضفة.

- توجد فروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغير موقع المحافظة في الدرجة الكلية بين محافظات جنوب الضفة ووسطها ولصالح جنوب الضفة، وبين محافظات شمال الضفة ووسطها ولصالح شمال الضفة.

وفي ضوء نتائج الدراسة خلص الباحث إلى عدد من التوصيات كان أهمها

- أن تبدأ وزارة التربية والتعليم بتطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

مقدمة:

يتسم العصر الذي نعيشه بسرعة التغير والتراكم المعرفي وانتشار وسائل الاتصال وسهولة الحصول على المعلومات، وفرضت الحياة المعاصرة بتشابكاتها العلمية أن يكون هناك نوعية من الأفراد ممن يتسمون بالفكر المبدع والإنتاج المبتكر والتكيف مع المستجدات التكنولوجية الحديثة، والتطلع إلى المستقبل، و هذا النوع من الأفراد يحتاج إلى مدرسة عصرية لكي تؤدي أدوارها التي يتوقعها منها المجتمع.

وتعتبر الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها، والإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الأداء من خلال تبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه السليم (الكبيسي،2005).

ومن هنا يبرز النظام التعليمي كأهم محرك لإحداث تغيير فوري وثورة حقيقية في نمط التفكير، ابتداء من العائلة والمدرسة وانتهاء بالمراكز البحثية والجامعات بحيث تصبح المعرفة والوسائل التي تدعم تحصيلها والحفاظ عليها وتحليلها وتوظيفها أساس النظام التعليمي (الملكاوي،2007).

ويرى الباحث أن لمدير المدرسة دورا كبيراً في تسيير شؤون العمل، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة، وينبغي للمديرين أن يتبنوا ثقافة تنظيمية تشجع الحوار وتعمل على توليد المعرفة والمعلومات وتنظيمها ونشرها لاستخدامها في خدمة العملية التعليمية سواء في حل المشكلات أو التخطيط أو اتخاذ القرارات المناسبة وغيرها.

ولقد أصبحت المعرفة بصورة متزايدة محركا قويا للتحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وأن ثمة رابطة قوية بين اكتساب المعرفة والقدرة الإنتاجية للمجتمع (الحسن،2007).

والمعرفة لا تأتي من فراغ فهي نتيجة تفاعل حيوي بـــين جميـــع مكونـــات المنظمـــة المعرفية(الخبرات البشرية، والإمكانات المادية، والتكنولوجيا والبحث والتطـــوير والدراســـات) (عليان،2008).

فالمجتمع الذي يهتم بالمعرفة ويعدها نهجا مهما في جميع مجالات الحياة هـــو مجتمـــع المعرفة ويمتاز بإنتاج المعرفة وليس استهلاكها، وتوافر مستوى عال من التعلم والنمو المـــستمر وتوافر مراكز البحوث والتطوير والقدرة على إنتاج البرمجيات(الملكاوي، 2007).

ويشير الخضيري (2001) إن الصراع العالمي في عالم ما بعد الجات GATT (عالم منظمة التجارة العالمية، عالم العولمة، عالم الألفية الثالثة)، لن يكون صراعا على رأس المـــال، أو المواد الخام أو الأسواق المفتوحة، بل سيستمر لفترة طويلة صـــراعاً علـــى المعرفـــة، لأن المعرفة هي التي تصنع القوة وتوفر المال وتخلق المواد الخام وتفتح الأسواق، بل إنها ستـــشكل اقتصاداً جديداً في مجالاته وفي آلياته وفي نظمه التي تضم نظم الإنتاج والتسويق المعرفية دائمة التطور والارتقاء إضافة إلى نظم الكوادر البشرية الخبيرة في مجال المعرفـــة دائمـــة التطـــور والارتقاء.

ولقد تنامى دور المعرفة في نجاح المنظمات مع مساهمتها في تحول تلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفة وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية أكثر من العناصر التقليدية (الأرض، المال، العمل). فضلاً عن دورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية (الكبيسي،2005).

ويضيف كوثري (Kothuri ,2002) أن المنظمات لا تختلف عن بعضها البعض، من حيث امتلاك الموارد الأساسية لرأس المال، والقوة البشرية، أو المواد الخام، وإنما مـــن حيـــث امتلاك المنظمة للميزات التنافسية المستدامة الفريدة، وان رأس المال الفكري أو المعرفة أصبحا بمثابة الميزة التنافسية للمنظمة الناجحة.

ولقد أدت التغيرات المعرفية والتطورات التكنولوجية إلى الحاجة إلى أشكال جديدة من التنظيمات المدرسية، كما شجع هذا التغير على زيادة الوعي لدى الأفراد بكيفية إنتاج المعرفة، ومعالجتها واستخدامها في المدارس ومن أحدث هذه التنظيمات تبني إدارة المعرفة (البيلاوي وحسين،2007).

ويضيف هامر(1999،ص،11) "أن المشكلات التي تعصف بالمؤسسات اليوم لا تعود إلى عدم كفاءة العاملين وإنما تعود إلى الأساليب الإدارية المتبعة".

وقد أكد حجازي (2005 ب) أن إدارة المعرفة من أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية.

ونظرا لأن عملية دعم صنع القرار السليم تعتمد بشكل أساسي على المعلومات والبيانات المناسبة التي تهم العملية التعليمية (الحميري،1998) و(Petrides & Zahra, 2002) فإن الباحث يرى أنه يتوجب على مديري المدارس إن أرادوا النهوض بمدارسهم أن يمتلكوا مهارات إدارة المعرفة التي تمكنهم من توليد وتنظيم ونشر المعرفة، وامتلاك مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات بكافة إشكالها وكما ينبغي عليهم إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات والتخطيط التربوي ويتبادلون معهم المعلومات والخبرات من أجل تحويل الخبرات والمهارات والمعرفة الشخصية الضمنية إلى معرفة منظميه يتم توظيفها لخدمة المؤسسة أو المنظمة وخدمة الفرد والمجتمع.

وتبرز أهمية إدارة المعرفة بأنها تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، وتسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة (الكبيسي،2005).

فإدارة المعرفة "نشاطات موجه لخلق المعرفة عن طريق التعليم والتعلم لضمان إحداث التغيير المطلوب بطريقة مخططة ومدروسة في كافة المستويات التنظيمية لتحسين النوعية وزيادة الربحية والتطوير المستمر" (Awad & Ghaziri ,2004,P.200).

ويعرف سكايرم (Skyrme,1999) إدارة المعرفة على أساس الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وتجميعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل واضح من خلال المنظمة.

ويضيف الزيادات (2008) بأن إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها وتعزيز المنظمة للاحتفاظ بالأداء ألمنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

ويرى الباحث أن إدارة المعرفة هي عمليات وأنشطة منظمة لتوليد المعرفة وتنظيمها وتقاسمها، وتقوم على المشاركة المعرفية وتحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة منظميه لاستخدامها في الأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط مما يكسب المنظمة ميزة تنافسية ويعمل على تحسين الإنتاج.

ويشير السلوم (2001 ص.19) إلى ضرورة تبني مفهوم إدارة المعرفة حيث يقول "إن مشكلة العصر تكمن في كثرة المعلومات والمعارف والعلوم بحيث يصعب إدارتها وتصنيفها ولهذا ظهر هذا المصطلح الجديد للتغلب على هذه المشكلات، والحل هو إدارة المعرفة بحسن استثمارها".

وعليه يرى الباحث أن التحديات التي تواجه الإدارات المدرسية وإدارات التعليم عموما والمتمثلة في سرعة التغيرات التكنولوجية والتطورات التقنية وما يرافقها من تدفق هائل للمعلومات والمعارف العلمية، إضافة إلى تداعيات العولمة وغيرها من التحديات تقتضي تغيير أساليب الإدارة التقليدية والأخذ بالأساليب الإدارية المعاصرة وعلى رأسها إدارة المعرفة التي أثبتت جدواها في ميادين الصناعة والاقتصاد وفي المؤسسات الحكومية والخاصة، وبالتالي يمكن أن تثبت جدواها أيضا في مجالات التعليم والمجالات التربوية.

فالتربية يجب أن تحتل مكان الريادة في طريق جعل إدارة المعرفة من الأجزاء الرئيسة والمفاتيح المهمة لثقافتها (Santo,2004).

ويؤكد ذلك جونس وساليس (Jones & Salis,2002) معتبرين أن هناك قلة في أبحاث إدارة المعرفة المتعلقة بالتعليم، وان التربية يجب أن تحتل مكان الريادة في طريق جعل إدارة المعرفة مفتاح ثقافتها ويجب أن تكون البيت الطبيعي للنظام.

ومن خلال اطلاع الباحث على بعض ما ورد في الأدب التربوي والقراءات التي تناولت موضوع الإدارة المعاصرة، والتي تحدثت عن مفهوم إدارة المعرفة. ومن خلال اطلاعه على الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع لاحظ أن هناك عدداً قليلاً من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في المجالات التربوية، وان غالبية هذه الدراسات تناولت مجالات اقتصادية أو صناعية، يذكر الباحث منها دراسة الطائي وأبو عياش (2004) ودراسة الرفاعي وياسين (2004).

في حين لم يعثر الباحث إلا على دراسات قليلة تتعلق بإدارة المعرفة في المجال التربوي على مستوى الوطن العربي. منها دراسة أبو جزر (2005) والتي تناولت مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية ودراسة الخليلي (2006) والتي تناولت إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية ودراسة عبد الغفور (2007) التي هدفت إلى تحديد مدى مراعاة متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي في فلسطين. ولم يعثر الباحث على أي دراسة تناولت موضوع إدارة المعرفة في فلسطين في المجال التربوي في ميدان المدارس حسب علم الباحث.

وهذا سوغ للباحث أن يقوم بهذه الدراسة الميدانية لتبحث في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين على اعتبار أن المدير هو القائد التربوي والميسر الذي يلعب دورا مهما في نشر المعرفة ونشر ثقافة التعاون بين عناصر العملية التعليمية في المدرسة.

مشكلة الدراسة:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي تلقى اهتماما متزايداً من المهتمين بالإدارات التربوية، ولاسيما المدارس والمؤسسات التعليمية، نظراً لدورها في خلق المعرفة وتنظيمها وإحداث التغيير المطلوب بطريقة مدروسة ومخططة في كافة المستويات التنظيمية، ولقد بدأ الاهتمام بنظم المعلومات وإدارة المعرفة يتزايد في مؤسسات التعليم الفلسطينية، فتم ربط عدداً من مدارس المحافظات الفلسطينية بشبكات داخلية وتنوي وزارة التربية والتعليم توسيع هذه الشبكة.

وانطلاقا من أهمية إدارة المعرفة في مجالي التخطيط واتخاذ القـرار، وأهميتهـا فـي الوظائف الإدارية الأخرى كالمتابعة والتنسيق والإشراف. وانطلاقا من قلة الدراسات التربويـة التي تناولت هذا الموضوع على المستوى العربي بعامة والمستوى الفلسطيني بخاصة حسب علم الباحث. ومن خلال معايشة الباحث للواقع التربوي في المدارس الثانوية في محافظـة نـابلس، لاحظ أن مفهوم إدارة المعرفة ومجالاتها وأهميتها ليس شائعاً عند الكثير من المـديرين كونهـا جديدة على المؤسسات التربوية. ومن هنا جاءت هذه الدراسة التي تتحدد مشكلتها فـي الإجابـة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفـة فـي المحافظـات الشمالية في فلسطين؟

أسئلة الدراسة:

إن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1- ما اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظـات الشمالية في فلسطين؟

2- هل توجد فروق في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس؟

3-هل توجد فروق في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية

4-هل توجد فروق في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير التخصص

5-هل توجد فروق في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهـ العلمي ؟

6-هل توجد فروق في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير موقع المدرسة ؟

7-هل توجد فروق في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير موقع المحافظة ؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في أنها من الدراسات الحديثة والقليلة، ومن أوائل الدراسات حسب علم الباحث التي تناولت موضوع إدارة المعرفة في المجالات التربوية التي طبقت في المدارس الفلسطينية، كما أن موضوع هذه الدراسة يتسم بالحداثة ويمثل اتجاها رائدا في الإدارة المعاصرة، كما أن هذه الدراسة تلقي الضوء على اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في مدارسهم وفي ممارساتهم الإدارية.

وتتجلى أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

1 -يتوقع من خلال نتائج الدراسة معرفة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين،ومن ثم التعرف إلى الجوانب الايجابية منها لتعزيزها، والجوانب السلبية للعمل على علاجها.

2 - يتوقع من خلال نتائج الدراسة التعرف إلى أثر متغيرات الجنس وسنوات الخبرة الإدارية والتخصص، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، وموقع المحافظة في الاتجاهات نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين.

3 - تحفز هذه الدراسة المديرين وقادة المؤسسات التربوية على الاهتمام بإدارة المعرفة باعتبارها من المواضيع المعاصرة والتي يتزايد الاهتمام بها، نظرا لدورها الكبير في عملية التخطيط واتخاذ القرارات وتطوير المعرفة في المؤسسات.

4 - تسهم هذه الدراسة في تعزيز دور مدير المدرسة كقائد تربوي في انجازه للوظائف الإدارية بكفاءة.

5 - تحفيز المنظمات والمؤسسات التعليمية الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة .

6- المساهمة في تشجيع مديري المدارس على تبني إدارة المعرفة في ممارستهم للوظائف الإدارية (التخطيط، والتنسيق، والتقييم والمتابعة.........).

ومن المتوقع أن يفيد من هذه الدراسة كل من المخططين التربويين، ومديري المدارس والقائمين على السياسات التربوية نظرا لأهميتها في التخطيط الواعي واتخاذ القرارات.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف إلى اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين.

2- التعرف إلى أثر كل من متغيرات :الجنس، سنوات الخبرة الإدارية، التخصص، المؤهل العلمي، موقع المدرسة، موقع المحافظة في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين.

حدود الدراسة:

1- المحدد المكاني: تقتصر هذه الدراسة على المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية في فلسطين.

2- المحدد الزماني: تم إجراء هذه الدراسة في نهاية الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2009/2008 .

3-المحدد البشري: تقتصر هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين(محافظات الضفة الغربية) نظراً لصعوبة إجرائها في المحافظات الجنوبية (محافظات قطاع غزة) بسبب الظروف السياسية السائدة والحصار.

4 - المحدد الإجرائي: تتحدد نتائج الدراسة بما وفرته من شروط فيما يتعلق باختيار العينة وحجمها، وأداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها وفاعلية فقراتها ومجالاتها. كما تتحدد النتائج بالطريقة التي تم تطبيق أداة الدراسة بموجبها، وكذلك لطبيعة التخليل الإحصائي المستخدم في تحليل نتائجها للإجابة عن تساؤلاتها.

مصطلحات الدراسة:

المعرفة: هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقـرارات. أي أن المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مـع بعضها كتركيب فريد يسمح للإفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة (ياسين،2000،ص.123).

إدارة المعرفة: كل عملية أو ممارسة من شأنها خلق أو اكتساب أو تحصيل أو تبادل أو استخدام المعرفة أينما كانت من أجل دعم التعليم والأداء في المنظمات(عبد الوهاب،2007).

مدير المدرسة: هو ذلك الشخص المعين رسميا في المدرسة ليكون مسؤولا عن جميع جوانـب العمل الإدارية والفنية والاجتماعية داخل المدرسة وهو المسؤول الأول عن اتخاذ الإجـراءات المناسـبة لتحقيـق أهـداف المدرسـة بالتنـسيق مـع الإدارات التربويـة العليـا (إسماعيل 1999،ص.15).

ويقصد الباحث بمديري المدارس كلا من مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها

الاتجاه:"هو استعداد نفسي أو تهيؤ عقلي يتحكم في الاستجابة الموجبة أو السالبة نحو أشخاص أو أشـياء أو موضـوعات أو مواقـف أو رمـوز فـي البيئـة التـي تثيـر هـذه الاسـتجابة" (زهران، 1974ص. 172).

التعريف الإجرائي للاتجاه: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على استبانة قيـاس اتجاهـات مديري المدارس الثانوية الحكومية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين المعدة من الباحث .

المحافظات الشمالية في فلسطين : ويقصد بها محافظات الضفة الغربية وقد تم تقسيمها إلى ثلاث مناطق(إذ استخدم الباحث التقسيمة التي اعتمدتها دراسة(أبوعيشه، 2007): هي محافظات شمال الضفة (المناطق الشمالية) وتضم مديريات تربية (نابلس،جنوب نابلس، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، جنين، طوباس، قباطية). و (المحافظات الوسطى) وتضم مديريات تربية (رام الله ، القدس، ضواحي القدس) بينما يضم جنوب الضفة محافظات تربية (الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، أريحا، بيت لحم).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولا : الأدب النظري:

مقدمة:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماما متزايدا من قبل المهتمين في إدارة الأعمال وكذلك أصبحت هناك توجهات نحو تطبيق إدارة المعرفة في المجالات التربوية سواء كان في الجامعات أو في المدارس أو في مديريات التربية والتعليم لدورها وأهميتها في تنظيم المعرفة وترتيبها وتوليدها في مجالات التخطيط التربوي والتخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات وفي تحديد السياسات التربوية.

و يشهد العالم اليوم تحولا غير مسبوق في مجال تدفق المعلومات فالمجتمع اليوم يتسم بتدفق المعرفة الإنسانية وتنوع الإنجازات الفكرية والعلمية والثقافية والاجتماعية وتتعاظم يوما بعد يوم الإبداعات التكنولوجية والطموحات الاقتصادية. وبالتالي توطدت العلاقة بين الانتصارات العلمية والتكنولوجية، وبين مدى توافر نظم المعلومات ونظم إدارة المعرفة في مختلف أوجه النشاط الإنساني، بل إن ملامح هذا العصر تتحدد من خلال قدرة الأفراد على استخدام كل من المعلومات والمعرفة في مجالات الحياة المختلفة، وتتحمل منظومة التعليم مسؤولية كبيرة في ابتكار وتوليد المعرفة ونشرها ويعتبر البحث العلمي الأداة الفعالة لإيجاد المعرفة في حين أن التدريس الفعال يعتبر وسيلة لنشر تلك المعرفة (البيلاوي وحسين،2007).

ويرى الباحث أن الكم الهائل من المعلومات والمعارف المتدفقة والمتراكمة تتطلب أسلوبا إداريا قادرا على تنظيم المعرفة وترتيبها واختيار المعرفة التي تناسب المؤسسة أو المنظمة، وتعتبر إدارة المعرفة من أهم الأساليب الإدارية الممكن إتباعها لتحقيق ذلك، في الوقت الذي أصبحت فيه الحصيلة المعرفية من أهم مرتكزات الاقتصاد المعرفي.

ولقد أظهرت التغيرات المعرفية والتطورات التكنولوجية والعولمة الحاجة إلـى أشـكال جديدة من التنظيمات المدرسية لمواكبة هذه التطورات. كما شجعت هذه التغيرات علـى زيـادة الوعي لدى الأفراد بكيفية إنتاج المعرفة ومعالجتها واستخدامها في المدارس. وقبل الخوض في إدارة المعرفة وأهدافها ومبادئها وأهميتها وقوانينها ومراحلها، لا بـد مـن التطـرق أولا إلـى المعرفة وأنواعها وأهميتها وخصائصها، والى مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة نظرا لعلاقتهـا وارتباطها القوي بإدارة المعرفة(البيلاوي وحسين،2007).

مفهوم المعرفة:

لقد أورد الباحثون والمهتمون بالمعرفة مجموعة من التعاريف للمعرفة يـذكر الباحـث منها:

ما أورده الملكاوي (2007 ص ص.30-31) بأن المعرفة:

- الاستخدام الكامل للبيانات والمعلومات مع إمكانية المزاوجة مع المهارات والأفكار والتبـصر والحدس والدوافع الكامنة في الفرد وبالتالي فالمعرفة ضرورية لاستمرار المنظمـة أو تزودهـا بالقدرة على الاستجابة للأوضاع الجديدة والإبداع.

- وهي نتاج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات أو تصبح معرفة بعـد اسـتيعابها وفهمهـا وتكرار تطبيقها في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة.

- يعرف دفلين (2001 ص.35) المعرفة بما يلي"هي خليط من تجـارب محـددة وقـيم و معلومات سياقية، وبصيرة نافذة تزود بأساس يقوِم و يجسد تجارب ومعلومات جديدة."

أما كارل (Karl,2001) فقد اعتبرها التبصر والفهم التي تنعكس على القـدرة العمليـة التي تعتبر المصدر الأساسي للعمل ببراعة وعند نقل المعرفة للآخرين وتطبيقها بشكل متكـرر يؤدي ذلك إلى تراكم الخبرات وعند استخدامها بشكل ملائم يزيد الكفاءة.

ويرى حسنية (1998 ص.266) بأنها مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال بحوثه حسب طرق البحث العلمي المنطقية أو من خلال تجاربه السابقة خاصة العملية التي تراكمت لديه، التي قد توصله إلى درجة الخبرة ومن ثم الحكمة.

ويرى اكرمان (Ackerman,2000) بأنها تتضمن عوامل بشرية وغير بشرية وغير حية مثل الحقائق والمعتقدات والرؤى ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمناهج والمهارات والبراعة.

بينما يرى الصباغ (2000) بأن المعرفة مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة.

مما سبق يظهر للقارئ أن هناك تعدداً للاجتهادات التي تناولت مفهوم المعرفة فمنهم من تناولها من حيث كونها حالة ذهنية للفهم وإدراك الحقائق ومنهم من اعتبرها أشياء أو عناصر يمكن تخزينها ومعالجتها ومنهم من اعتبرها بيانات ومعلومات ومهارات وبعضهم ركز على اعتبارها عملية ممارسة للخبرة، والبعض اعتبرها مكونات حية أو غير حية ، وذلك لاختلاف المدارس الفكرية للباحثين وتعدد مناهج وأبعاد المعرفة.

ويرى الباحث أن المعرفة هي مزيج من الخبرات والتجارب والقيم والمعلومات التي تقود إلى الحكمة.

وقد أشار محجوب (2004) إلى المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة وهي كالآتي:

1- المنهج الاقتصادي: ويرى أن المعرفة رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها أو ترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المنظمة إذ تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها.

2- المنهج المعلوماتي: إذ تشكل المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة ويرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة بأنها القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.

3- المنهج الإداري: إذ ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المنظمة إذ تتعامل معها إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات .

4- المنهج التقني: ويرى في المعرفة قدرات تقنية فنية توظفها المنظمة لتحقيق أهدافها وهي غالبا ما تكون معرفة ضمنية إذ تتعلق بمعرفة تقنيات وفنيات خاصة تخص القيام بانجاز عمل معين.

5- المنهج الاجتماعي: إذ ينظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بالمنظمة، وقد يكون التنظيم رسمياً ينشأ بحكم الأنظمة والقوانين المتبعة الخاصة بالمنظمة وقد يكون التنظيم غير رسمي ٍ ينشا بسبب العلاقات الحميمة والصداقات التي تنشا بين العاملين في المنظمة .

6- المنهج الوظيفي: ويرى أن للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها. وهذا يعني أن المعرفة تشكل ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تعزيز قدراتها خاصة في ظل بيئة تمتاز بالتغير السريع.

7- المنهج الشمولي: ويتضمن تصورا يضم كافة المناهج السابقة ويعد ضروريا كأداة فاعلة لإدارة المعرفة فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن التفاعل بين المناهج السابقة والعوامل التقنية الممثلة بالتكنولوجيا.

8- المنهج ثنائي المصطلح: يشير إلى أن المعرفة تتكون من جزأين، الأول ظاهر أو صريح إذ يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم والجزء الثاني ضمني إذ إنه غير ظاهر ويتمثل في المعرفة الموجودة في رؤوس أصحابها.

أنواع المعرفة:

يقسم كثير من الباحثين في حقل إدارة المعرفة ومنهم دوفي(Duffy,2000) وهيسك (Heisig,2000) إلى نوعين هما: المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية (الصريحة) أو المعلنة.

أولا: المعرفة الضمنية (Tacit knowledge):

- عرفها أبو فارة (2004 ص.4) بأنها المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشتمل على ما يكمن في نفس الفرد، أي المعرفة الفنية والمعرفة الإدراكية والمعرفة السلوكية.

- ويمكن تعريفها بأنها المعرفة المركبة غير المصقولة، والمتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون باطلاع واسع(Balogun& Hailey,2004,p.68).

- بينما أشار ويغ (Wiig,1993,p.206) إلى أن المعرفة الضمنية هي معرفة مذوته (ذاتية كامنة) - تكونت مما قد تعلمه الفرد، لذلك فانه ما لم يتم تحويلها إلى معرفة معلنة فإنها ستبقى محدودة الاستخدام ومحدودة الفائدة ومحدودة القيمة لأنها غير متاحة إلا لحاملها وبالتالي فإن المنظمة قد تخسر هذه المعرفة الضمنية إذا غادر حاملها المنظمة لسبب ما.

وتتألف المعرفة الضمنية من العناصر الآتية

- الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية .

- وجهات النظر، والأشكال، والصور، والمفاهيم.

- الأحكام، والتوقعات، والفرضيات والمعتقدات.

- استراتيجيات التفكير ويغ (Wiig,1993).

ثانيا: المعرفة الصريحة (المعلنة) (Explicit Knowledge):

وهي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام، والصوت، والتشارك فيها من خلال البيانات والمعادلات العلمية والوثائق ومواصفات المنتج والكتيبات وبناء عليه فانه يمكن نقلها إلى الأفراد بسهولة (عليان،2008 ص.79).

- والمعرفة المعلنة عند ويغ (Wiig,1993 ,p.207) هي المعرفة المتاح فحصها واستخدامها مباشرة من خلال كونها متاحة للعقول الواعية أو من خلال كونها مشكلة ومنظمة في وثائق

وإجراءات وبرمجيات أو أي شكل آخر، وبالتالي فهي معرفة عامة وخبرة مشتركة يمكن الوصول إليها وبناء عليه فإن هذا النوع من المعرفة يمكن التشارك فيه ونقله وتحليله. ويبين الجدول (1) أهم الفروق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

الجدول (1)

مقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

	المعرفة الضمنية		**المعرفة الصريحة**
1	غير قابلة للإدراك	1	قابلة للإدراك
2	غير موثقة لكنها موجودة	2	موثقة في محتوى مناسب
3	آمنة لا نحصل عليها إلا بموافقة صاحبها	3	غير آمنة ،يستطيع أي شخص الحصول عليها
4	الحصول عليها وتناقلها عملية صعبة	4	يسهل الحصول عليها وتناقلها داخل المنظمة
5	يصعب تقاسمها بين الأفراد	5	يسهل تقاسمها بين الأفراد
6	غير منتشرة ولا يمكن الحصول عليها إلا بتحويلها إلى معرفة صريحة	6	منتشرة بكثرة من خلال الكتب والانترنت والوسائل الالكترونية

المصدر (http//MERM.CO)

وصنف "بلومنتريت وجونسون" (Blumentritt & Johnston,1999) المعرفة بشكل عام إلى أربعة أنواع هي:

1 - معرفة الكيف (Know-How): وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما .

2 - معرفة ماذا أو المعرفة الإدراكية (Know-What): وهي أعلى المهارات الأساسية وهي الخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع معين.

3 - معرفة لماذا (Know-Why): وتسمى بالمعرفة السببية وتتضمن فهما أعمق للعلاقات البينية والسببية عبر مجالات المعرفة، وهي ذات أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات.

4 - معرفة من (Know-Who): وتشير إلى معرفة الأفراد ذوي المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات.

5 - معرفة الأغراض(Know-Cause): تشير إلى الأسباب التي تدعو للمعرفة والبحث.

أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة للمؤسسات ليس في المعرفة ذاتها إنما في إضافة قيمة لها أولا وفي الدور الذي تؤديه المؤسسة للاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يتم من خلاله التأكيد على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانيا.

وتبرز أهمية المعرفة من خلال النقاط الآتية: (الزيادات،2008).

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التصميم والتنسيق والهيكلية تكون أكثر مرونة.

- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة بالتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لإفرادها وجماعتها.

- أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

- تعمل المعرفة الإدارية على توجيه مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.

- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

- تعتبر محركا أساسيا لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.

- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

ويشير خلف(2007) إلى الأهمية التالية للمعرفة

- تعد المعرفة أساس تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات.

خصائص المعرفة:

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى وقد تشعبت خصائصها تبعا لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال.

وقد أشار زكريا(1988) إلى خمس خصائص تتميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري والإنساني وهي:

1- التراكمية: أي أن المعرفة تزداد وتتغير، وتكون المعرفة الجديدة بالإضافة للمعرفة القديمة.

2-التنظيم أي ترتيب المعرفة المتولدة بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.

3- البحث عن الأسباب: أي التعرف إلى أسباب الظواهر وتفسير حدوثها بحيث يتم التحكم بها بشكل أفضل.

4 - الشمولية واليقين: شمولية المعرفة تعني أن المعرفة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها بحيث تشمل الظواهر التي تبحثها والعقول التي تتلقاها واليقينية لا تعني بأن المعرفة ثابتة بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودافعة.

5 - الدقة والتجرد: وهي تعني التعبير عن الحقائق رياضيا وبشكل موضوعي.

وأشار ماكديرموت (Mc Dermott,1998 a) إلى أن المعرفة هي:

- فعل إنساني.

- تتداولها الجماعات بطرق مختلفة .

أما نبيل(2003) فأشار إلى عدد من الخصائص يذكر الباحث منها :

- قابلة للتخزين.

- قابلة للموت والاندثار: وتشير إلى المعرفة الساكنة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعة على الرفوف أو الموجودة في عقول من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم.

بينما يرى شنيدر وونش (Schneider & Winch,1993) أن ما يميز المعرفة هو اللاملموسية القياسية(Standardized Intangibility) فهي منتج غير ملموس ماديا بدرجة كافية ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها.

الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة

هناك تداخل بين بعض المصطلحات المرتبطة بالمعرفة، إذ يخلط الناس بين مصطلحات ثلاثة وهي: البيانات والمعلومات، والمعرفة، وفيما يلي تفصيل لكل منها:

وأشار المطيران (2006) إلى أن البيانات مواد خام وحقائق مجردة وغير منتظمة ومستقلة عن بعضها على شكل أرقام أو كلمات. أما المعلومات فهي بيانات تمت معالجتها للحصول على ناتج مفيد أو بيانات تم تنظيمها ومعالجتها لتحقيق أقصى فائدة منها.

وأما المعرفة فهي معلومات تمت معالجتها وهي خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة وهي أكثر قيمة وفائدة وبها يتم اتخاذ القرار.

إن ما يميز المعرفة عن المعلومات هو أن المعرفة ديناميةٍ تعتمد على الأفراد ويجب إعادة تكوينها وتستلهم معانيها من الأفراد. أما المعلومات فهي بصفة عامة ساكنة مستقلة عن الأفراد، صريحة ومكتوبة (بصورة تقليدية أو رقمية) سهلة الاستنساخ والعرض ولا يوجد لها معنى محدد.

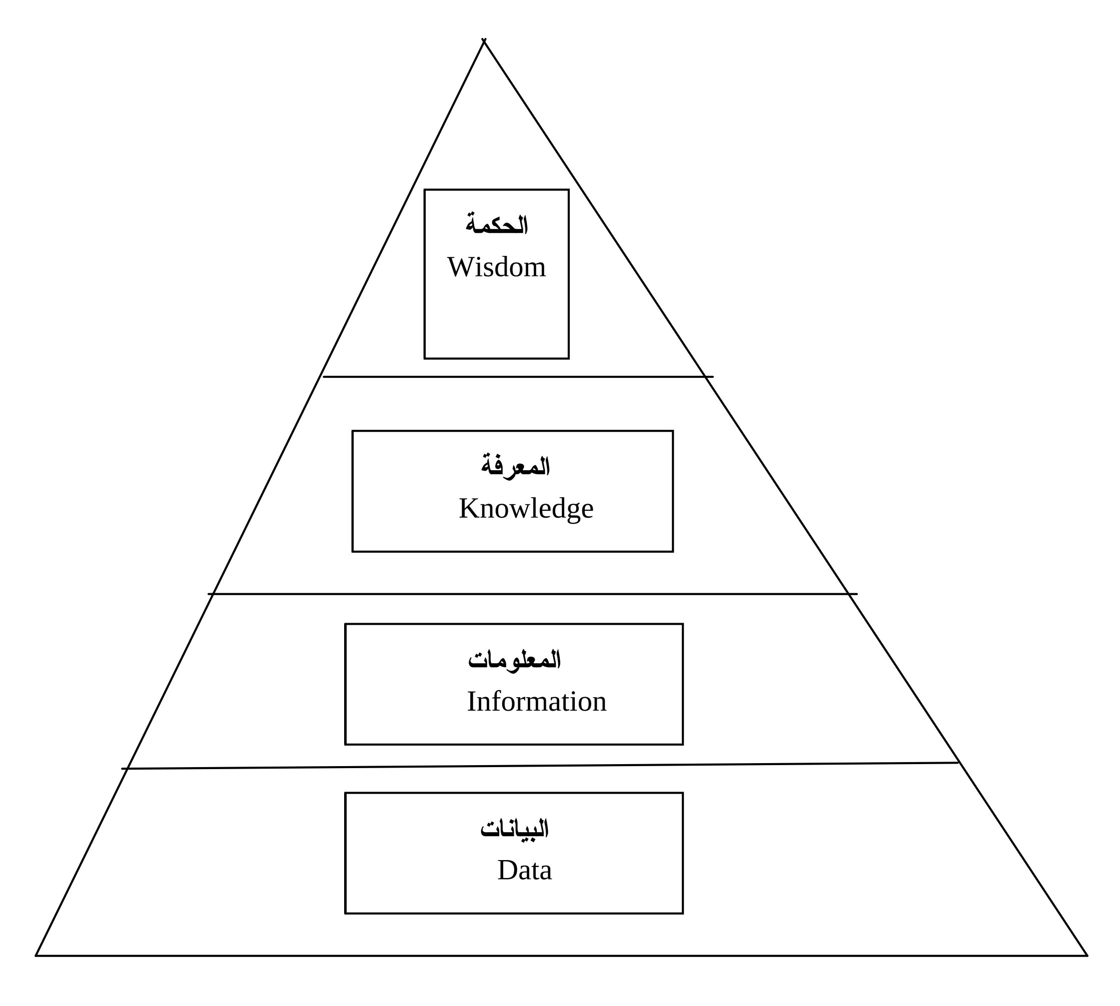
فالمعرفة من حيث الجوهر ذات طبيعة ضمنية بينما المعلومات تكون بالضرورة صريحة ومكتوبة وموثقة (ياسين،2007).

ويتحدث الباحثون في مجال إدارة المعرفة عما يسمى هرم المعرفة وهو شكل هرمي يصور عالم المعرفة فيبدأ الهرم من قاعدته السفلى بالبيانات التي تشتمل على الحقائق والصور المفسرة والرموز العددية غير المفسرة. يلي البيانات في هرم المعرفة المعلومات.

وقد اعتبرها ويغ (Wiig,1993) بأنها حقائق وبيانات منظمة تصف موقفا معينا أو مشكلة معينة.

وتعتبر المعلومات العنصر الأساسي في اتخاذ القرار المناسب وحل المشكلات. يلي المعلومات في الهرم المعرفي، المعرفة التي تحتوي على هياكل المعلومات والمبادئ والخبرات ويلي المعرفة الحكمة التي تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل

البشري واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. والشكل(1)يوضح هرم المعرفة



الشكل(1)

هرم المعرفة(البيلاوي،وحسين، 2007،ص.41)

ولقد أصبحت المعرفة سمة أساسية من سمات مجتمعات القرن العشرين، فمجتمع المعرفة هو ذلك المجتمع الذي يحسن استعمال المعرفة في تسيير أموره واتخاذ القرارات السليمة والذي ينتج المعلومة ويوظفها لمعرفة خفايا وخلفيات وأبعاد الأمور بمختلف جوانبها وأنواعها، وهو اليوم أساس التنمية البشرية(الظاهر،2009).

ويمتاز مجتمع المعرفة بإنتاج المعرفة وتوافر مستوى عال من التعلم والنمو المستمر في الوسائل التعليمية.

ويرى الباحث أن الحصيلة المعرفية للمجتمع من مصادرها المختلفة، تمثل القوة التي تنهض بالمجتمع وتدفع به إلى الأمام، بل أصبح تقدم المجتمع يقاس بما يولده من معرفة قابلة للتطبيق في مجالات الحياة المختلفة وما يترتب عليه من فوائد تعود على المجتمع بالخير.

اقتصاد المعرفة:

يمثل اقتصاد المعرفة اتجاها في الرؤية الاقتصادية العالمية إذ ينظر إلى المعرفة بوصفها محرك العملية الإنتاجية والسلعة الرئيسة فيها، إذ إنها تلعب دورا مهما في خلق الثروة غير المعتمدة على رأس المال التقليدي أو المال أو المواد الخام، إنما تعتمد على رأس المال الفكري، ومقدار المعلومات المتوفرة وكيفية تحويل هذه المعلومات إلى معرفة (البريكي،2005).

إن مضامين اقتصاد المعرفة تتمثل في ثورة المعلومات والاتصالات والاستخدام الواسع للمعرفة والعلم وما يفرزه من تقنيات متقدمة في الحاسوب والانترنت وتقنيات المعلومات والاتصالات (خلف،2007).

وقد شاع استخدام هذا المصطلح مع قدوم القرن الحادي والعشرين إذ يتجه الاقتصاد العالمي أكثر فأكثر نحو اقتصاد المعرفة الذي يعتمد اعتماداً أساسياً على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ويعرف باركن(Parken.) اقتصاد المعرفة بأنه "دراسة وفهم عملية تراكم المعرفة وحوافز الأفراد لاكتشاف تعلم المعرفة والحصول على ما يعرفه الآخرون وبالتالي فانه يمثل التحليل الاقتصادي لكل العمليات الجارية في الاقتصاد التي تعود إلى الاكتشاف والتطوير للتكنولوجيا الجديدة " (المشار إليه في عليان، 2008،ص.377).

وأورد الخطيب وزيغان(2009) العديد من الخصائص والمميزات لاقتصاد المعرفة يذكر الباحث منها:

- أنه تتقلص فيه أهمية الموقع من خلال الاستخدام الملائم للتكنولوجيا والشبكات الالكترونية.

- أنه اقتصاد يصعب فيه تطبيق القوانين الضريبية والقيود الجمركية وغير الجمركية من جانب الدولة بصورة منفردة.

- إن اقتصاد المعرفة يعني في جوهره أن قيمة المعرفة ذاتها تكون أكبر حينما تدخل في حيز التشغيل ونظم الإنتاج وبالمقابل فان قيمتها تصبح صفرا حينما تظل حبيسة في عقول أصحابها.

- يمتاز بالمرونة الفائقة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات التي تتبدل بشكل متسارع.

رأس المال الفكري(Intellectual Capital):

يشير مفهوم رأس المال الفكري إلى المعلومات والمعارف والمهارات الفكرية والخبرات التي يمكن وضعها موضع التطبيق من أجل خلق ثروة أو زيادة الموجود من تلك الثروة لشخص أو منظمة ما، (Stewart,2002).

شاع استخدام هذا المفهوم في التسعينيات من القرن العشرين وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلا حقيقيا لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للشركات قبل هذا التاريخ (Stewart,1994).

إدارة المعرفة(Knowledge Management)

أدركت المنظمات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية إذ إن أغلب المنظمات تمتلك معرفة لكنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها لذا سعت هذه المنظمات إلى إدارة هذا الموجود، وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطورا فكريا مهما في عالم الأعمال اليوم، لإدراك المنظمات أن المعرفة دون فعل الإدارة ليست ذات نفع، لكون المعرفة في أغلبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها والى توليدها من جديد وخزنها وتوزيعها ونشرها في المنظمة (الكبيسي،2005).

إن إدارة المعرفة تسعى إلى تقديم حلول إلى قضايا ومشكلات استقطاب وإنتاج المعرفة والمشاركة فيها بين الأفراد والجماعات والمنظمات. أي أنها تهتم باستثمار الموارد المعرفية وبناء ذاكرة للمنظمة ترتكز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال عملية منهجية مستمرة، مالهورتا (Malhorta,1999).

ولقد مرت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا بمراحل عدة، إذ إن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنوات والحداثة في موضوع المعرفة انحسرت في الجانب التطبيقي، وتحديدا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة.

فمنذ أن انعقد المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي أشار "إدوارد فراينوم" (Edward Freignebaum) إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة.

إن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو دون مارشاند (Don Marchand) في بداية الثمانينيات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات (المشار اليه في Koening,1999 ,p.27).

ولقد تنبأ رائد الإدارة دركر بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وان المنظمات ستتكون من صناع المعرفة(Knowledge Worker) الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن (المشار اليه فيTourban,Kelly,potter ,2001,p.338).

وأرجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة(Hewlet Packard (HP)) الأمريكية عام (1985) وتحديدا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية والتي أطلق عليها شبكة أخبار(HP) (Davenport & Hansen,1997 ,p.5) .

ولقد استمر الاهتمام العالمي بإدارة المعرفة في نهاية التسعينيات بعد أن ثبت نجاحها في زيادة الإنتاجية ، إذ خصص البنك الدولي في عام (1999) حوالي (4 %) من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة ولا بد من التنويه إلى أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليس داخل الأكاديميات، ولا حتى داخل المنظمات المعرفية.

مفهوم إدارة المعرفة:

لقد أجمع العديد من الباحثين على أنه من الصعب التسليم بوجود مفهوم جـــامع وشـــامل لإدارة المعرفة وذلك لسببين:

- الأول: ميدان إدارة المعرفة واسع جداً.

- الثاني: التبدلات السريعة بالمجالات التي تشملها المعرفة نفسها (الكبيسي،2005).

وعرفها جليندا وآخرون (Jillinda,Vander&Sandra,2000p.28) على أنها: "عملية تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة عليا، من أجل تطوير قابليـــة الأفـــراد وقدرات المنظمات ومساعدتها على اتخاذ الإجراءات الفاعلة لتحقيق أهدافها".

ويمكن اعتبارها العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها الزبـــائن من المنظمة لاكتساب وتخزين وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمـــال للوصـــول إلـــى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف"(الكبيسي 2002).

ويرى الزامل(2003،ص.1) بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفـــة، واختبارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها،وأخيرا تحويل المعلومات المهمة والخبـــرات التـــي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخـــاذ القـــرارات، وحـــل المشكلات، والتعليم، والتخطيط الاستراتيجي.

بينما عرفها موري (Murry): بأنها استراتيجية تحول الرصـــيد الفكـــري وكـــل مـــن المعلومات المسجلة ومواهب الأعضاء لإنتاجية أفضل وقيم جديدة وميزة تنافـــسية متزايـــدة، إذ تعمل على تدعيم التعاون بين المديرين والأفراد العاملين وتدعيم مهاراتهم وتحـــسينها بـــصورة اجتماعية (المشار اليه في عليان،2008 145).

وتعرف جامعة تكساس إدارة المعرفة التنظيمية: بأنهـــا عمليـــة منظمـــة للبحـــث عـــن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لهـــا، وكـــذلك تخزينها بشكل يحسن مستوى الذكاء العام للمنظمة، ويوفر لها المرونة اللازمـــة فـــي العمـــل،

ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع، ويسهل عملية الاستفادة منها في حل مشكلات العمل وفي التعليم وزيادة القدرة على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القـرارات، وعلـى الـتعلم مـن الخبرات التي تمر فيها (Denning,2003).

ويرى الرفاعي وياسين (2004،ص.8) بان إدارة المعرفة هي مدخل نظمـي متكامـل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بمـا فـي ذلـك قواعـد البيانـات، والوثائق، والسياسات، والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبـرات سـابقة يحملهـا الأفـراد العاملون.

ويعرف ويغ (Wiig,2002,p.1) إدارة المعرفة بأنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليـف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانـات الشخـصية والتنظيمية بحيث يجري أكبر قدر ممكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية.

- ويعرفها زيرجا: (Zerega,1998,p.16) بأنها" :فن تحويل الموجودات الفكرية إلـى قيمة أعمال".

ويرى الباحث أن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات والأنشطة التي تتحكم بالمعرفـة من خلال توليدها ونشرها واستخدامها عن طريق استغلال المهارات والخبرات لدى الأفراد لتحقيق الميزة التنافسية.

الفرق بين إدارة المعلومات و إدارة المعرفة

تعد إدارة المعلومات حقل علمي جديد وإن الهدف الأساسي لها هو تأمين المداخل التي تضمن الوصول إلى المعلومات وحفظها وضمان سـريتها ونقلهـا وتخزينهـا واسـترجاعها، وتتضمن استخدام أدوات أكثر كفاءة وفاعلية، وتتعامل بشكل عـام مـع الوثـائق وبرمجيـات الحاسوب، والصوتيات والمرئيات، وبالتالي يتمركز اهتمامها حول المعلومات وفاعليتهـا مـن حيث جمعها ودقتها وسرعة تجهيزها وخزنها واسترجاعها، فهي وسيلة تقنيـة تـضمن تـوفير المعلومات. في حين أن إدارة المعرفة أكثر تقدماً إذ تقوم بتحليل المعلومات والاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصـول، والمتمثلـة

بتطوير المعرفة والحفاظ عليها، واستخدامها والمشاركة فيها، وتتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتقنيات والمنظمات التي تمتلك المعرفة والتي تحتاجها(الملكاوي،2007).

وتستخدم إدارة المعرفة تقنية المعلومات المتقدمة للاستفادة من المعلومات واسترجاعها، وتستند إدارة المعرفة إلى منهج علمي إذ إن المعارف تصنف وتبوب استناداً إلى منهج علمي لحفظها في قواعد المعرفة، وتستخدم إدارة المعرفة النظم الخبيرة للاستدلال المعرفي والذكاء الإنساني والاصطناعي لتوليد المعرفة.

ويشير دنهام (Dunham) إلى أن التعامل مع الأشياء(البيانات أو المعلومات) هو إدارة معلومات، والعمل مع البشر هو إدارة معرفة، كما أن إدارة المعرفة تميز القيمة في الأصالة، والابتكار، وسرعة الخاطر، والقدرة على التكيف، والذكاء، والتعلم. وهي تسعى إلى تفعيل إمكانات المنظمة في هذه الجوانب، وتهتم بالتفكير النقدي والابتكار، والعلاقات، والأنماط، والمهارات، والتعاون والمشاركة. وهي تدعم وتسند التعليم الفردي وتعلم المجموعات وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاح و الفشل (المشار إليه في عليان،2008،ص.151).

متطلبات إدارة المعرفة :

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة هي استيفاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال بما في ذلك الانترنت. ولبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الآتية (الملكاوي،2007):

1- توافر البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية(التكنولوجيا) التي قوامها الحاسوب والبرمجيات، إذ يتم استخدام تقنية المعلومات والاتصالات من أجل خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها.

2- توافر الموارد البشرية اللازمة: وهي من أهم مقومات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها.

3- الهيكل التنظيمي: يعتبر من المتطلبات الرئيسة لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، فلا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة حتى يتيح للأفراد إطلاق إبداعاتهم.

4 - العامل الثقافي: وتبرز أهميته من خلال خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية كما أن الثقافة المؤسسية التي تتكون من القيم والمعتقدات المجتمعية تؤثر بشكل فاعل في عملية اتخاذ القرارات بشكل عام وهذا يتطلب مناخ منظمي مناسب.

5 - الالتزام الاستراتيجي المستدام: وتشير إلى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة، ولا بد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة، ويستحسن أن تنشئ المؤسسة إدارة خاصة للمعرفة يقودها شخص (مدير إدارة المعرفة).

وأشار الخطيب و زيغان(2009) إلى أن من متطلبات إدارة المعرفة القيادة الإدارية التي تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل الداعمة لتطبيق أنموذج إدارة المعرفة وذلك لدورها الرئيسي في رسم المسارات الاستراتيجية للمنظمة وتوجيه الموارد البشرية العاملة فيها لتحقيق أهداف المنظمة.

أهمية إدارة المعرفة

تمثل إدارة المعرفة أهمية كبيرة، سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها، وقد ازدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة، بسبب المنافسة الشديدة في الأسواق، وزيادة معدلات الابتكار والتجديد، والضغوط التنافسية وما يترتب عليها من تقليص في حجم القوى العاملة.

وأشار الكبيسي(2005) إلى الجوانب الآتية لأهمية إدارة المعرفة:

أ - تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

ب - تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

ج - تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

د - تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

هـ - تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة

وأشار خلف(2007) إلى أن إدارة المعرفة تعتبر مورداً اقتصاديا مهماً وعنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج.

فوائد إدارة المعرفة

ويشير عبد الوهاب(2007) إلى الفوائد الآتية لتطبيق إدارة المعرفة:

1 - تحسين جودة المنتج أو الخدمة.

3 - تشجيع الابتكار.

4 - إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم.

5 - تمكين المنظمة من النمو والتطوير الدائم.

6 - تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وإدارتها.

وتحدد حمودة (2005) فوائد إدارة المعرفة في ضوء أنشطتها المختلفة بالآتي:

ا - تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات الزبائن، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

ب - زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.

أهداف إدارة المعرفة:

أشار الظاهر (2009) إلى الأهداف الآتية لإدارة المعرفة:

- خلق المعارف الضرورية لتطوير المدرسة.

- تحديد المعارف والكفاءات في المؤسسة التي توجد خارج جدرانها.

- تطوير الكفاءات والمعارف الموجودة.

- تكوين مصدر موحد للمعرفة.

- تحسين إمكانية الدخول إلى تلك المعارف .

بينما أشار الزيادات (2008) إلى الأهداف الآتية لإدارة المعرفة:

- جذب رأس المال الفكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد من المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.

- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.

- تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد(اقتصاد المعرفة).

- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط الجيد وجودة العمليات وإدارة التطوير للعاملين وإدارة الزبائن وتقييم النتائج.

بينما يرى هولسبل وسينغ (Holsapple & Singh,2001) أن من أهداف إدارة المعرفة:

- السعي إلى خلق قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.

- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.

- تسهيل عملية تقاسم المعرفة.

- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.

ويرى الباحث أن من أهداف تطبيق إدارة المعرفة : توليد وخلق المعرفة اللازمة لعمل أو أداء المؤسسة أو المنظمة، وتشجيع الإبداع والابتكار، وترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم نشر المعرفة وتقاسمها لتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة وبالتالي العمل على نمو وتطوير المنظمات والمؤسسات الصناعية والتربوية والاقتصادية.

عناصر إدارة المعرفة (Knowledge Management Factors):

يرى الكبيسي(2005) بأن عناصر إدارة المعرفة هي: الاستراتيجيات، و الأشخاص، والتكنولوجيا، والعمليات.

بينما يرى الخطيب ومعايعة(2009) أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي:

أ- الأشخاص: بما في ذلك التصرفات والخبرات والمهارات،العمل بروح الفريق المشاركة، والإبداع والابتكار.

ب -العمليات: وتشمل إجراءات العمل، الممارسات الفضلى، وخرائط المعرفة.

ج- التكنولوجيا:وتشمل تخزين المعلومات وتحليلها وشبكات المعلومات الداخلية والخارجية، وأجهزة الحاسوب وتوابعها اللازمة لنقل المعرفة وتبادلها.

د- المحتوى: ويشمل البيانات والمعلومات والخبرات والمهارات وبراءات الاختراع.

هـ- البيانات: وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

و - المعلومات: وهي بيانات تمنح صفة المصداقية ويتم تقديمها لغرض محدد وترقى بمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض معين، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في الحوار.

ز - القدرات: المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على تحويل البيانات إلى معلومات يمكن الاستفادة منها، وبعض الأفراد يمتلكون القدرة على التفكير بطريقة إبداعية، والقدرة على تحليل وتفسير وتوظيف المعلومات لتحقيق أهداف المؤسسة.

ح - الاتجاهات: وهي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف، لذلك تشكل الاتجاهات عنصرا أساسيا لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع.

بينما حصر رزوقي (2003) عناصر إدارة المعرفة في أربعة أمور هي:البيانات، والمعلومات، والقدرة، والاتجاهات.

ويرى الباحث أن تباين وجهات النظر حول عناصر إدارة المعرفة يعود إلى حداثة الموضوع وتعدد مدخلاته الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها، إضافة إلى التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، كما أن عناصر إدارة المعرفة في ميدان التربية في المدارس يتمثل في التكنولوجيا (حاسوب، انترنت، والبريد الإلكتروني وغيرها من الوسائل التكنولوجية) وكذلك المعلومات والأشخاص الذين سيتعاملون مع المعرفة والقدرات المتمثلة في مهاراتهم في جمع وتخزين واسترجاع المعلومات .

مبررات استخدام إدارة المعرفة :

أشار (الكبيسي، 2005) إلى المبررات الآتية لاستخدام إدارة المعرفة:

1 - تعاظم دور المعرفة في النجاح المنظمي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض الكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.

2 - العولمة وما عكسته من تأثيرات على اقتصاديات العالم، والبنى المؤسسية والأساليب الإدارية والأطر التنظيمية والقانونية لمنظمات الأعمال. بالإضافة إلى أنها جعلت المجتمعات العالمية على تماس مباشر بوسائل قليلة الكلفة مثل الانترنت والفضائيات.

3 - تشعب إدارة المعرفة وزيادة احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تعمل على تطبيقها.

4 -الطبيعة الدينامية (الحركية) للموجودات المعرفية وإمكانية تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، فظهور الأسواق العالمية من جهة، والتقدم التكنولوجي

في عمليات الإنتاج يحتم علينا الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.

5 - اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، لا سيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

6 -القدرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.

7 - إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري) في المنظمات هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية(الأرض، رأس المال والعمل).

8 - التغيرات الواسعة والسريعة في أدوات واتجاهات الزبون والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات.

وأشار الخطيب وزيغان(2009) إلى أن من مبررات استخدام إدارة المعرفة في المنظمات:

ظهور الرقمية المعتمدة على الاتصالية والترابط مما أدى إلى ظهور الأعمال الالكترونية إذ ساهم ذلك التقدم التكنولوجي الذي ربط العالم بشبكة اتصالات سهلت الوصول إلى مواقع المنظمات.

ويعتقد الباحث أن من أهم مبررات تطبيق إدارة المعرفة: التدفق الهائل للمعلومات والمعارف في ظل التقدم العلمي الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وبالتالي لا بد من تنظيم وفلترة هذه المعارف والمعلومات، وكذلك تعاظم دور المعرفة والمعلومات في نجاح المنظمات والمؤسسات وزيادة كفاءتها وإنتاجيتها، ودورها في تطور المنظمات.

استراتيجيات إدارة المعرفة

ويشير ماهر(1999) بأن استراتيجية إدارة المعرفة خريطة طريق لاستقطاب، ولتكوين، وتخزين المعرفة، والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري

أشار عدد من الباحثين إلى بعض الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات تبعا لطبيعة عملها، والمدخل الذي تتبناه ومن أهم الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات (Hansen,Nohria,Tierney,1999):

1 - الاستراتيجية الترميزية (Codification Strategic): والتي تتمحور حول الحاسوب ويجري بموجبها ترميز وخزن المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.

2 - الاستراتيجية الشخصية (Personality Strategic):ترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يولى تطويرها، وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحواسيب ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في تخزينها وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد.

والميل إلى أي من الاستراتيجيتين لم يأت صدفة وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المنظمة زبائنها، والأشخاص الذين تستخدمهم والأنموذج الاقتصادي الذي تتبعه، وأغلب المنظمات تستخدم الاستراتيجيتين معاً ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم استراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة.

والاستراتيجية الشخصية تلائم المنظمات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغيير عالية، أما الترميزية فتلائم المنظمات المصنعة للمنتج حسب الطلب ويبين الجدول (2) أهم أوجه الخلاف بين الاستراتيجيتين الترميزية والشخصية.

الجدول (2)

أوجه الخلاف بين الاستراتيجية الترميزية والاستراتيجية الشخصية

الرقم	الاستراتيجية الترميزية	الاستراتيجية الشخصية
1	توافر نظم معلومات سريعة فائقة النوعية والموثوقية بإعادة استخدام المعرفة المرمزة	توافر المشورة التحليلية الخلاقة حول المشكلات الاستراتيجية بوساطة الخبرات الفردية للأشخاص
2	**تستخدم اقتصاديات إعادة الاستخدام الآتية:** - الاستثمار في الموجودات المعرفية - إعادة الاستخدام عدة مرات - استخدام فرق كبيرة بمعدل عال من المشاركة - التركيز على توليد عوائد كبيرة	**تستخدم اقتصاديات الخبرة الآتية:** - استيفاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة - استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين - التركيز على إدامة هامش ربحي عال
3	تعمل على تطوير نظام الكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة	تعمل على تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة
4	تعمل على الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرمزة القابلة للاستخدام ثانية	تعمل على الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية
5	**المصادر البشرية** - استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول - تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد	**المصادر البشرية** - استخدام الذين يستهويهم حل المشكلات - تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للأخر ومكافأة الأفراد لمشاركتهم الآخرين في المعرفة

المصدر: (Hansen,et al, 1999; 109) نقلا عن الكبيسي(2005،ص99).

استخدامات إدارة المعرفة ومجالاتها:

يشير حجازي (2005أ) و العلي،وآخرون(2006) والزيادات(2008) إلى المجالات والاستخدامات التالية لإدارة المعرفة:

- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.

- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة ومراقبتها والسيطرة عليها.

- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من انه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة.

- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة من أجل القيام بأعمالهم بشكل أمثل.

- دعم أساليب إدارة الجودة الشاملة.

- رسم خريطة المعرفة.

ويرى بيزان(2006) بأن خريطة المعرفة هي العرض المرئي للمعلومات التي يتم الحصول عليها وكذلك العلاقات التي تمكن من الاتصال والتواصل المؤثر والكفؤ، ومن ثم التعلم المعرفي من قبل الأفراد الملاحظين لخريطة المعرفة وتتضمن خريطة المعرفة النصوص والرسومات والنماذج.

بينما أشار الملكاوي(2007) إلى المجالات الآتية لإدارة المعرفة :

- اتخاذ القرارات: إذ تساعد إدارة المعلومات متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة، والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساتها كافة.

- التخطيط الاستراتيجي: إذ يرتكز التخطيط على المعلومات والمعرفة التي يمكن الحصول عليها من خلال إدارة المعرفة.

- تخطيط العمليات وإعادة هندستها:أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل.

- الاتصالات: تعمل إدارة المعرفة على تبادل المعلومات والمشاركة فيها داخل المنظمة.

- مجالات البحث والتطوير.

ويشير ويغ (Wiig,1993) إلى مجالين لإدارة المعرفة:

- انتزاع الخبرة من الأشخاص الذين يغادرون المنظمة وتدوين هذه المعرفة.

- تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبها بفعالية.

ويرى الباحث أن من أهم مجالات استخدام إدارة المعرفة لا سيما في المدارس هي اتخاذ القرارات والتخطيط وتحديد احتياجات المدرسة وتبادل المعرفة ونشرها، وزيادة فاعلية التعليم.

عمليات إدارة المعرفة

تتضمن إدارة المعرفة العديد من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى التحكم بالمعرفة من خلال توليدها ونشرها وفلترتها وتوزيعها.

ويشير الافي (Alavi,1997) إلى العمليات الآتية لإدارة المعرفة:

1 - الاكتساب (Acquisition)

2 - التنظيم(Organization)

3 - الخزن والاسترجاع (Storage and Retrieval)

4 - التوزيع(Distribution)

5 - التخلص أو التعشيب (Disposal)

أما عمليات إدارة المعرفة وفق ما أشار إليه هيسغ وفوربك (Heisig & Vorbeck, 2000) فهي:

- تشخيص المعرفة.

- تحديد أهداف المعرفة.

- توليد المعرفة.

- توزيع المعرفة.

- تطبيق المعرفة.

بينما حدد بيورك (Burk,1999) عمليات إدارة المعرفة بمايلي: الخلق، والابتكار، والتنظيم، والمشاركة، والاستعمال وإعادة الاستعمال.

وأوضح راستوجي (Rastogi,2000) أن المنظمات تنفذ مجموعة من عمليات إدارة المعرفة وهي:

أ -تحديد طبيعة وأنواع المعرفة.

ب - رسم المعرفة.

ج - أسر المعرفة المتوافرة.

د - اكتساب المعرفة المطلوبة.

هـ - خزن المعرفة الموجودة والمكتسبة.

و -المشاركة بالمعرفة.

ز - تطبيق المعرفة، أي استرجاع واستعمال المعرفة.

ح - ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير وتعلم الدروس.

ويرى الباحث أن أهم العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة في المدارس هي: توليد المعرفة ، وتخزينها، وتوزيعها وتنظيمها، وتطبيقها.

مراحل إدارة المعرفة

أشار البيلاوي وحسين (2007) إلى أربع مراحل التالية لإدارة المعرفة:

أ- مرحلة المبادأة:

وفي هذه المرحلة يتم إدراك أهمية إدارة المعرفة التنظيمية والإعداد لجهود إدارتها، إذ تعتبر إدارة المعرفة نشاطاً اجتماعيا يتطلب مشاركة كل الأفراد فيه. ويتم تدعيم الالتزام والمشاركة عندما يتفق جميع الأفراد حول نفس الهدف والرؤية، وبالتالي لا بد من تحديد الأهداف والرؤى المشتركة لإدارة المعرفة وبثها عبر قنوات الاتصال المفتوحة حتى يستطيع جميع الأفراد إدراكها. وتحتاج المنظومة إلى وضع خطة طويلة المدى للتغيير التنظيمي بطريقة استراتيجية ونظامية.

ب -مرحلة الانتشار:

وفي هذه المرحلة يتم البدء في استثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة مثل إيجاد واكتساب وتخزين واستخدام المعرفة. ويركز المديرون فيها على كيفية بناء هذه القاعدة المعرفية بكفاءة، وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة داخل المنظومة التي تحاول بناء قاعدة فنية وتنظيمية خاصة بها، وتشمل إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتعليم، والترقي الوظيفي، وسياسات الإعاشة، والهيكل التنظيمي المرن، والقيادة الموجهة بالإرشاد. وتتضمن أيضا استخدام تكنولوجيا المعلومات لتسهيل وتدعيم أنشطة إدارة المعرفة.

ج- مرحلة التكامل:

ويتم في هذه المرحلة النظر إلى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية لدى المنظومة، وتركز الإدارة على تكامل المعرفة التنظيمية وعلى أنشطتها. وينصب الاهتمام الرئيس للمديرين في هذه المرحلة على كيفية إحداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة وتجميعها في منتجات معرفية وخدمات وعمليات خاصة بالمعرفة، وينبغي على المنظومة تكوين جماعات عمل من الخبراء المتخصصين للمساهمة في تفعيل جودة المعرفة.

د - مرحلة التداخل:

تمثل هذه المرحلة التكامل الخارجي، إذ تحاول المنظمة أن تتكامل مع بعض المنظمات والأفراد الخارجيين عنها مثل الموردين والعملاء والمؤسسات البحثية، وفي هذه الحالة توفر المنظومة الموارد والوقت، والأنشطة لتحسين الأداء للوصول إلى المستوى العالمي بما يتناسب مع المنافسة بين التنظيمات المختلفة، وكذلك تركز على المعرفة الرئيسة ومحاولة إدخال معارف جديدة من المنظمات الأخرى.

عوامل نجاح إدارة المعرفة

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في نجاح إدارة المعرفة عند تطبيقها في مؤسسة أو منظمة بحيث تحقق للمؤسسات والمنظمات ميزة تنافسية.

حدد دافنبورت (Davenport,1997) مجموعة من العوامل يمكن أن تؤدي إلى نجاح إدارة المعرفة في مؤسسة ما وهي كالآتي:

- التركيز على قيم المنشاة أو المؤسسة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.

- توافر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.

- تبني ثقافة (الصداقة المعرفية)التي تقوم على دعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.

- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد(العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم.

- تبني طرق تحفيزية كالمكافآت والتميز لدفع العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة.

وأشار راستوجي (Rastogi,2000) إلى العوامل الآتية لنجاح إدارة المعرفة:

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.

- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش والرؤية المشتركة.

- التشجيع وروح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة.

مشكلات وتحديات إدارة المعرفة

أشار كوكس (Coakes,2003) إلى أن منظمات عديدة أجرت دراسات حول مآزق وإخفاقات مبادرات إدارة المعرفة. وتوصلت هذه الدراسات من خلال عملية مسح شملت (431) منظمة خاصة إلى أن العوائق الرئيسة التي تعترض تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل، تتمثل فيما يلي:

أ - سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.

ب - الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.

ت - الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.

ويرى (Wilson,2002) أن من مشكلات إدارة المعرفة صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة إذ إن آثارها ومردودها لم تفحص بعد.

بينما يرى ثيروف (Thierrauf,2003) أن هناك بعض المشكلات أو المعوقات التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة ومن أبرزها:

1 - العزلة: إذ إن منفذي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيداً عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم عزلة، الأمر الذي قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقدات منفذي النظام الشخصية، مما ينعكس على قناعتهم بالأنشطة والأعمال التشغيلية التي قد لا تفضلها الإدارة العليا، مما يعني وجود اختلاف حول القدرات والإمكانات والإجراءات بين منفذي النظام والإدارة العليا.

2 - عدم توافر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة وهذا يعني نقص واضح في برامج التدريب النوعية الهادفة.

3 - عدم توافر البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة.

ويشير راستوجي (Rastogi,2000) إلى بعض تحديات إدارة المعرفة يذكر الباحث منها:

1 - تغيير إدراكات الناس التقليدية وسلوكياتهم المتخلفة.

2 - تغيير الثقافة البيروقراطية وهيكل المنظمة.

ومن التحديات التي تواجه مجتمع المعرفة:

1 - التحدي التقني: المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلوماتية التي تساعد الأفراد على التفكير معاً.

2 -التحدي الاجتماعي:المتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة وتديم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلاً من الاستنساخ والتقليد مكديرموت (Mc Dermott,1998b).

وصنف البيلاوي وحسين (2007) التحديات التي تواجه إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها في فئتين هما:

1 - التحديات الثقافية: حيث يعتبر هذا العصر عصر ثورة المعرفة والمعلومات ويمتاز بتدفق أفكار وثقافات متعددة وبالتالي لا بد للمنظمة من دعم توليد المعرفة ومشاركتها، والعمل على إحداث التوازن بين ثقافة الانفتاح ومشاركة المعرفة مع الحاجة إلى المعرفة المناسبة كخاصية فكرية، إذ لا بد من فلترة المعرفة والأخذ بخصوصية الثقافة السائدة في المجتمع.

2 - تحديات البنية الأساسية (تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي):

ومن أبرز المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تواجه إدارة المعرفة

- عدم توافر الوقت الكافي لدى الأفراد العاملين في إدارة المعرفة.

- نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة.

- عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة.

- نقص المهارات الخاصة لأساليب إدارة المعرفة.

- نقص الدعم والتمويل لتطبيق إدارة المعرفة.

- نقص التكنولوجيا المناسبة في المؤسسات التعليمية.

- عدم الالتزام من قبل الإدارة العليا.

- انعزال المتخصصين في إدارة المعرفة وإدارة التعلم عن بعضهم بعض في معظم التنظيمات (تقل فرص الاتصال والتواصل بينهم).

وأشار بيدس (2007) إلى أن أهم العقبات والتحديات التي تواجه استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة تمثلت بالتخطيط السيئ وعدم توافر الميزانية المستقلة لمشروع إدارة المعرفة وعدم توافر الدعم من الإدارة العليا والاختيار غير السليم لفريق إدارة المعرفة.

ويرى الباحث أن من أهم التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات ولا سيما التعليمية وخاصة المدارس هي عدم توافر بنية تكنولوجية مناسبة، والنقص في مهارات استخدام أساليب إدارة المعرفة وعدم توافر الوقت الكافي لتبادل المعارف بين لعاملين بسبب ضغوط العمل وأعباء الإعمال الكتابية وغيرها، إضافة إلى عدم التزام القيادات الإدارية العليا على مستوى الوزارات بتطبيق أنشطة وأساليب وعمليات إدارة المعرفة في المدارس والمؤسسات التعليمية.

علاقة إدارة المعرفة بإدارة الجودة الشاملة

- يمكن النظر إلى إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على أنهما مدخلان متكاملان إذ تتوقف فعالية إدارة الجودة الشاملة لتحقيق تحسينات الجودة وزيادة الإنتاجية على مدى تكامل مفاهيم إدارة المعرفة في العملية. ويساعد تكامل المدخلين في تكوين دائرة التحسين والتطوير التي تساعد على تحقيق النجاح والتميز للمعرفة وفهم حاجات العملاء وإشباعها.

-وقد حصر البيلاوي وحسين (2007**)** دور إدارة المعرفة في تحسين جودة منظومة التعليم **في** الجوانب الآتية:

- تحسين عملية البحث: ويتم ذلك من خلال:

- التنافس المتزايد والاستجابة للموضوعات البحثية.

- تقليل الوقت الضائع في البحوث غير المجدية

2 - تقديم الخدمات الطلابية من خلال:

- تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى الطلاب والأفراد والعاملين بالمنظومة.

- تحسين كفاءة وفعالية نظم الإرشاد داخل المنظومة، والدعم الأكاديمي للعاملين وشؤون الطلاب والخدمات الطلابية.

3 - الخدمات والشؤون الإدارية وذلك عن طريق:

- تحسين الفاعلية والكفاءة الخاصة بالخدمات الإدارية.

- تحسين القدرة على التوجه نحو اللامركزية من خلال توفير قنوات للتنسيق.

- تحسين عمليات الاتصال والاستجابة بين الأفراد العاملين.

4 - التخطيط : ويتم تحسين عملية التخطيط من خلال:

- تحسين قدرة المنظومة على تدعيم التوجه نحو لا مركزية التخطيط وعملية صنع القرار.

- تفعيل عملية التطوير والتحسين المستمر للخطط الاستراتيجية.

5 - تحسين عملية تطوير المناهج وذلك عن طريق:

- تطوير عملية التخطيط والتطوير الخاصة بالمناهج.

- تكامل الخبرات التعليمية السابقة مع الحديثة.

ويرى الباحث أن إدارة المعرفة يمكن أن تلعب أيضا دورا مهماً في تطوير العملية التعليمية في مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال ما توفره من معرفة ومعلومات عن عناصر العملية التعليمية ، وما توفره من معرفة يتشارك فيها العاملون من خلال تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة. كما تلعب إدارة المعرفة دورا مهماً في تنظيم وتصنيف المعرفة في المدرسة، وعمليات الاتصال والتواصل وغيرها.

ويمكن القول بأن تحسين إدارة المعرفة وزيادة فعاليتها في مؤسسات التعليم يتم من خلال:

- الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.
- الانفتاح على مؤسسات التعليم الأخرى وتفعيل التبادل الثقافي.
- تفعيل أساليب التقويم لمؤسسات التعليم.

تكنولوجيا إدارة المعرفة

تلعب التكنولوجيا دورا مهماً في إدارة المعرفة سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها. إذ يتركز دورها في ثلاثة تطبيقات مهمة هي:

1 - معالجة الوثائق.

2 - أنظمة دعم القرار: يركز ببساطة على توفير الدعم المناسب لتحسين جودة القرارات من خلال تفاعل العنصر البشرى مع تكنولوجيا المعلومات.

3 - الأنظمة الخبيرة: وهي برامج حاسوب تصمم لنمذجة معرفة وقدرة الخبير الإنساني على حل المشكلات، أي يستند النظام الخبير على نمذجة المعرفة الموجودة أصلا لدى الخبير الإنساني ومن ثم برمجتها وتخزينها في قاعدة معرفة لنظام المعلومات المرتبط لمجال متخصص من مجالات المعرفة وبنمط معين من الأنشطة لكي يستطيع النظام أن يحل محل الخبير الإنساني ويمارس دوره في حل المشكلات الإدارية المعقدة (الكبيسي،2005).

ويمكن فهم النظم الخبيرة باعتبارها أسلوبا منهجياً منظماً لاستقطاب المعرفة الضمنية (غير المرمزة) وتحويلها إلى معرفة صريحة (مكتوبة ومرمزة) من خلال برمجيات تمثيل ومعالجة وتخزين واسترجاع المعرفة لدعم القرارات الإدارية (ياسين،2007).

ويمكن تلخيص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات كلفة أقل ومتيسرة.

- أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة تساعد في تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.

- أسهمت التكنولوجيا في تسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخزن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.

- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت في تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة(الكبيسي،2005).

نماذج إدارة المعرفة:

إن أي أنموذج لإدارة المعرفة لا بد أن تتوافر فيه بعض الخصائص الأساسية ليكون قادرا على تحقيق الأهداف التي صمم من أجل تحقيقها ومن أبرزها:المرونة والشمول والقيادة الكفؤة. وهناك الكثير من النماذج على إدارة المعرفة يذكر الباحث منها:أنموذج SECI، وأنموذج Wiig، وأنموذج Jason &Gupta وغيرها. ويستعرض الباحث أحد هذه النماذج بالتفصيل.

أنموذج SECI نوناكا وتاكوشي (Nonaka&Takeuchi,1995):

ارتكز الأنموذج على مفهوم المعرفة الضمنية والصريحة لدى بولانيPolany وتوظيفها في أنموذج تكوين المعرفة الذي يقوم على فكرة جوهرية تتلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والضمنية ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة تقود إلى تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة.

ويتضمن هذا الأنموذج تطبيق المبادئ الآتية:

- وجود أنماط المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة .

- التفاعل الحركي بين المعرفة الصريحة والضمنية.

- وجود ثلاثة مستويات للتفاعل الاجتماعي(الأفراد،المجموعات،والبيئة التنظيمية).

- وجود أربعة أنواع من الأنشطة والعمليات المكونة للمعرفة وتحولاتها كما يلي:

وقد اشتق اسم الأنموذج من الأحرف الأولى للكلمات التي تمثل العمليات التحويلية الأربعة التالية للمعرفة.

1 -تحول المعرفة Socialization (S) (التطبيع):

ويعني تحول المعرفة الضمنية التي يملكها فرد إلى معرفة ضمنية جديدة يمتلكها مجموعة العاملين في المنظمة، من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد في بيئة العمل بين الأفراد العاملين أو بين العاملين والزبائن أو الموردين أو المستفيدين من منتجات وخدمات المنظمة.

2 - تحول المعرفة Externalization (EX) (الإخراج):

ويعني تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة مكتوبة ومرمزة .

وتعني التحول من المعرفة الصريحة(الظاهرة) إلى المعرفة الضمنية. فعندما يحصل الأفراد على المعرفة الظاهرة من الوثائق الخاصة بالمؤسسة ويفهمونها، سيقومون بإعادة تشكيل معرفتهم الضمنية بسبب اكتساب معرفة جديدة، وسيعملون على تطوير هذه المعرفة. يتطلب هذا التحول التعبير عن المعرفة الضمنية لدى الأفراد وبالتالي تحويلها إلى معرفة صريحة، تشتمل على المعلومات المتعلقة بنماذج فكرية يمكن التشارك بها.

وهي عملية صعبة لأن قيام الموظف بالتنازل عن المعرفة التي يمتلكها لتصبح ملكا للمنظمة قد يعني له التنازل عن مصدر قوته ومكانته في المنظمة.

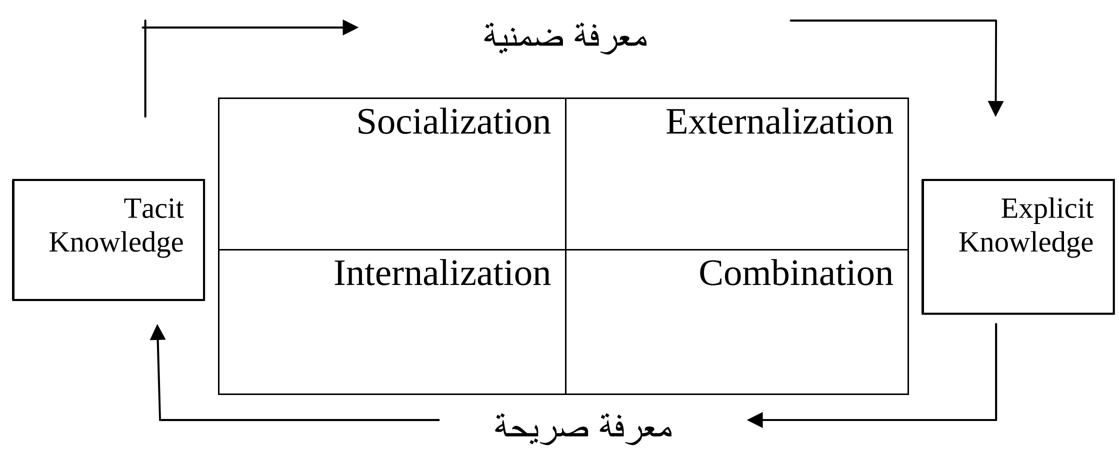
3 - تحول المعرفة Combination (Com) (الدمج):

وتعني تحول المعرفة الصريحة المكتوبة (المرمزة أو الرقمية) إلى حزم أو تكوينات معرفية رمزية من المعرفة الصريحة المكتوبة أيضاً. وتتطلب عمليات التحول إلى المعرفة الصريحة وجود عمليات ذهنية وإدراكية مسبقة.

ويرى الباحث أن التكنولوجيا تلعب دورا مهماً في هذا النوع من التحول لأنها تعمل على تحسين المشاركة بالمعرفة، وتقليل المعوقات، بالإضافة إلى أنها تتيح استخدام وسائل أخرى مثل التسجيلات الصوتية الرقمية، وتسجيلات الفيديو، والبريد الالكتروني. للمشاركة بالمعلومات وتحول المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أكثر تنظيما .

4 - تحول المعرفة (Int) Internalization (الإدخال):

وتعني التحول من المعرفة الصريحة(الظاهرة) إلى المعرفة الضمنية. فعندما يحصل الأفراد على المعرفة الظاهرة من الوثائق الخاصة بالمؤسسة ويفهمونها، سيقومون بإعادة تشكيل معرفتهم الضمنية بسبب اكتساب معرفة جديدة، وسيعملون على تطوير هذه المعرفة. ويبين الشكل (2) أنموذج SECI:



الشكل (2): نموذج SECI(Nonaka&Takeuchi,1995)

الاتجاهات

تعتبر الاتجاهات من المواضيع الهامة التي تحدد الاستعدادات النفسية والميول التي تؤثر في سلوك الإنسان ومدى استجابة الفرد نحو موضوع معين أو قضية معينة أو موقف معين.

والفرد يتحرك نحو عمل شئ ما بناءً على مجموعة من الاتجاهات والقيم التي يدين بها التي تدفعه إلى السلوك بطريقة خاصة، كما يتخذها في الوقت نفسه مرجعاً له في الحكم على سلوكه بأنه مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه ، وأن أثر ذلك السلوك سوف يعود عليه وعلى المجتمع خيراً أو شراً طبقاً لنمط السلوك وكيفيته والمرجع الإتجاهى والقيمى لهذا السلوك (سالم،1982) .

ونظرا لان الاتجاهات تؤثر في حياتنا وعلى ممارستنا اليومية فقد اهتم علماء علم النفس الاجتماعيين بتعريف ذلك المصطلح ودراسته وقد ظهرت العديد من التعريفات التي سوف نستعرض منها ما ياتى:

فقد عرف دويدار(1998،ص.157) الاتجاه بأنه:" استعداد يكتسب نتيجة لما يمــر بــه الفرد من خبرات ثم يتبلور بالتدريج حتى يتخذ صورا ثابتة نسبيا تــؤثر علــى ســلوك الفــرد وعلاقاته بالناس ونظرته إلى شتى نواح الحياة وهو يبدأ على صورة نزعات جزئية مشتقة ثم لا تلبث أن تتألف وتترابط وتتماسك في شكل واضح".

وقد ذكر" هلال(2001 ص.1997) أن الاتجاه هو : حالة عقلية تحــدد اســتجابات الفــرد، ويعبر الاتجاه عن الميول والرغبات بطريقة ايجابية أو سلبية من حيث الجانب الذي تميل إليــه ودرجة هذا الميل. "

وقد ذكر كل من جبر وعبد القادر(1995،ص.128) أن الاتجاه هــو "الاســتعداد المــسبق بشعور معين نحو شيء معين يجعل الفرد على استعداد للقيام بعمل معين".

ويعرف الاتجاه بأنه" مفهوم يعبر عن التنظيمات السلوكية التي تعبر بــدورها عــن علاقــة الإنسان بجزء مهين من بيئته الخارجية أو الموضوعات الاجتماعية أو المعنوية كما يعبر عــن ذلك لفظا وعملا بالقبول التام أو الرفض التام أو على نقطة في البعد المستمر بين نقطتين تمثلان الموافقة التامة أو الرفض التام(صالح،1973،ص.317).

ويعرف أيضا بأنه استعدادات وميول مكتسبة أساسها خبرة الفرد الحياتية تؤثر بثبات علــى سلوكه وتصرفاته الفردية من جهة (العاني،1970،ص.6).

ويرى الأشول(1987،ص.175) أن الاتجاه هو : نظام تقييمي ثابــت بــصورة نــسبية ، ويتمثل في ردود فعل عاطفية ، تعكس المفاهيم التقييمية ومعتقدات الفرد التي تعلمت من صفات موضوع أو فئة من الموضوعات الاجتماعية " .

بينما يرى الباحث أن الاتجاه هو حالة عقلية وعصبية للاستعداد تــأتي مــن خــلال الخبــرة والممارسة والاتصال بالبيئة، تؤثر على استجابة الفرد لكل الموضوعات والمواقف التي تــرتبط بها .

وتتكون الاتجاهات من ثلاثة مكونات هي:

1 - **العنصر المعرفي أو العقلي**: ويتمثل في الأفكار والمعتقدات التي يحملها الفرد عن موضوع الاتجاه، ويتعلق بالجوانب المعرفية حول موضوع معين، التي تحدد موقف الفرد إزاء هذا الموضوع.

2 - **العنصر السلوكي**: يشير إلى ميل الفرد للتصرف بطريقة معينة نحو موضوع الاتجاه وفقا لمشاعره ومعتقداته اتجاه هذا الموضوع ويتعلق بنوع السلوك الذي يسلكه الفرد على اعتبار أن الاتجاه يشير إلى الاستعداد للقيام بسلوك معين.

3 - **العنصر العاطفي أو الانفعالي**: ويتمثل بالمشاعر والانفعالات التي يشعر بها الفرد نحو موضوع الاتجاه كحبه أو نفوره منه، وتتعلق بالشعور العام بالقبول مقابل الرفض، اتجاه موضوع أو قضية معينة أو التوجه نحو موضوع معين مقابل تجنبه والابتعاد عنه.(نشواتي،1985).

ويعتبر ثوراندايك وهجن(Thorandike & Hagen) أن الاتجاهات واحدة من خمس صفات تميز شخصية الفرد وهي:

أ - الخصائص العامة للشخصية : وهي عدد من الصفات المعروفة في المجتمع، يتماشى معها الشخص أو يعاكسها.

ب -التكيف: وتعني قدرة الفرد على التأقلم والعيش بسعادة في البيئة الثقافية التي يوجد فيها.

ج -المزاج: وتعني الصفات المرتبطة بمستوى الطاقة، المزاج، ونمط الحياة.

د - الميل: وتعني الأنشطة التي يرغبها الفرد أو يتجنبها .

هـ - الاتجاهات: وتعني ردود الفعل مع أو ضد الأفراد،والظواهر، والمفاهيم التي يتكون منها المجتمع. (المشار إليه في Wilson,1977,p.478).

وقد زاد السيد وعبدا لرحمن(1990،ص.253) مكونا آخر على المكونات الثلاث السابقة للاتجاهات سماه المكون الادراكى وهو عبارة عن مجموعة المثيرات التي تساعد الفرد على إدراك الموقف الاجتماعي أو بمعنى آخر الصيغة الإدراكية التي يحدد الفرد رد فعله في هذا الموقف أو ذاك.

وقد يكون الإدراك حسيا عندما تتكون الاتجاهات نحو الماديات أو ما هو ملموس (مثل رائحة طعام ما) وقد يكون الإدراك اجتماعيا عندما تكون الاتجاهات نحو المثيرات الاجتماعية .

مراحل تكوين الاتجاهات :

اتفق عدد من الباحثين ومنهم(عيسوي،1970)،وزيدان(1995) على أن تكوين الاتجاهات يمـــر بالمراحل الآتية:

المرحلة الإدراكية المعرفية :

وهى أولى مراحل تكوين الاتجاه ، حيث يدرك فيها الفرد مثيرات البيئة ، ويتعــرف عليهــا فتتكون لديه المعلومات والخبرة مكونة الإطار المعرفي لهذا المثير .

المرحلة التقييمية :

وهى التي تلي مرحلة الإدراك المعرفي للفرد ، وفيها يحاول الفرد أن يحكم على مثيــرات البيئة التي يتفاعل معها ، ويكون التقييم مستند إلى الإطار المعرفي الذي كونه الفرد ومجموعــة من الإطارات الأخرى ، ومنها ما هو ذاتي مثل الأحاســيس والمــشاعر التــي تتــصل بهــذا المثير،ومنها ما هو موضوعي يقوم على أساس مدى تكامل هذه الخبرات .

المرحلة التقريرية :

وهى المرحلة التي يصدر فيها الفرد حكمه بخصوص نوعية علاقته بالمثيرات وعناصــر البيئة ، فإذا كان القرار موجبا فيكون اتجاه الفرد موجبا نحو هذا المثير ، وإذا كان القرار سالبا فان اتجاه الفرد يكون سالبا نحو هذا المثير .

مرحلة الثبات :

وهى المرحلة التي فيها يتم تدعيم الاتجاه لدى الفرد وذلك بما حققه هذا الاتجاه للفرد مــن مكاسب وارتياح ثم يحاول الفرد تعميمه في المواقف المشابهة .

خصائص الاتجاهات :

من التعريفات السابقة التي تم تقديمها للاتجاهات ، يتضح لنا أن الفرد يوجد لديه الكثير من الاتجاهات النفسية المرتبطة بموضوع أو فكرة أو مفهوم أو شخص أو أي شي يتفاعل معه في بيئته ورغم هذه الكثرة الهائلة من الاتجاهات لدى الفرد ، فان الاتجاه النفسي له عدة خصائص تميزه عن غيره من المتغيرات أو الظواهر النفسية الأخرى ، وهى التي تحدد معالمه بدقة وقد وأشار زهران(1974،ص.75) إلى الخصائص الآتية للاتجاهات النفسية:

1. إن الاتجاهات مكتسبة ومتعلمة وليست وراثية من خلال المواقف التي يواجهها الفرد.
2. الاتجاهات تتكون وترتبط بمثيرات ، ومواقف اجتماعية ، ويشترك عدد من الأفراد أو الجماعات فيها .
3. الاتجاهات لا تتكون من فراغ ولكنها تتضمن دائما علاقة بين فرد وموضوع من موضوعات البيئة .
4. الاتجاهات تتعدد وتختلف حسب المثيرات والموضوعات ولكل فرد عدد من الاتجاهات نحو عدد من الموضوعات.
5. الاتجاهات توضح وجود علاقة بين الفرد وموضوع الاتجاه .
6. الاتجاه يتضمن عنصراً عقلياً معرفيا يعبر عن معتقدات الفرد أو معرفته العقلية وخبراته عن موضوع الاتجاه .
7. الاتجاه يتضمن عنصراً انفعالياً يعبر عن تقييم الفرد ومدى حبه أو استجابته الانفعالية لموضوع الاتجاه .
8. الاتجاه يتضمن عنصراً سلوكيا يعبر عن سلوك الفرد الظاهر الموجه نحو موضوع الاتجاه .
9. الاتجاهات تعتبر نتاجاً للخبرة السابقة، وترتبط بالسلوك الحاضر، وتشير إلى السلوك في المستقبل .

10.الاتجاه يتمثل فيما بين استجابات الفرد للمثيرات الاجتماعية من اتساق واتفاق يسمح بالتنبؤ باستجابة الفرد لبعض المثيرات الاجتماعية المعينة.

11.الاتجاه تغلب عليه الذاتية أكثر من الموضوعية من حيث محتواه.

12.الاتجاهات لها صفة الثبات والاستمرار النسبي ولكن من الممكن تعديلها، وتغييرها تحت ظروف معينة.

قياس الاتجاهات :

من أهم أسباب قياس الاتجاهات النفسية الاجتماعية أن قياسها ييسر التنبؤ بالسلوك ،ويلقي الأضواء على صحة أو خطا الدراسات النظرية القائمة ، ويزود الباحث بميادين تجريبية مختلفة ، وبذلك تزداد معرفته بالعوامل التي تؤثر في نشأة الاتجاه ، وتكونه واستقراره وثبوته وتحوله وتطوره وتغيره البطيء المتدرج أو السريع المفاجئ ويعتبر قياس الاتجاهات مفيد بصفة خاصة إذا أردنا تعديل أو تغيير الاتجاهات نحو قضية معينة ولا بد من مراعاة المبادئ التالية عند قياس الاتجاهات(عطوة،1991):

- تحديد المجال أو الموضوع الذي نقيس اتجاه الأفراد نحوه بدقة ، والعناصر الرئيسية فيه، أو ا لجوانب التي يتضمنها ، في ضوء ما أمكن الاطلاع عليه من دراسات في هذا المجال، ثم تكوين البنود التي تغطى عنصر أو جانب في هذا الموضوع .

- أن يتوافر في الأداة التي تعد لقياس الاتجاه التجانس ، أو أحادية البعد ، أي نقيس الاتجاه نحو موضوع واحد ، وأن تتناول البنود فيها مختلف جوانب هذا الموضوع ، فمثلا عند قياس الاتجاه نحو عمل المرأة ، يجب أن يتركز المقياس حول الموضوع (وهو هنا عمل المرأة) بمختلف عناصره أو جوانبه المرتبطة به مباشرة.

يجب أن يكشف المقياس عن اتجاه الفرد نحو الموضوع المعين من أربعة زوايا هي: الوجهة (الميل نحو الموضوع أو ضده)، والدرجة (مقدار التأييد أو الرفض)، والشدة (قوة الشعور إيجابا أو سلبا)، والظهور أو السيادة (مدى أهمية هذا الاتجاه للفرد وما إذا كان مركزي أو سطحي أو هامشي).

- ضرورة توافر شرطي الصدق والثبات في أداة قياس الاتجاهات. ويعنى الصدق أن تقيس الأداة بالفعل ما أعدت لقياسه ، أما الثبات فيعنى أن يعطي المقياس نفس النتيجة إذا طبق مرتين مختلفتين بفاصل زمني معين على نفس الفرد أو مجموعة من الأفراد.

وقد قام العلماء النفسيين بابتكار الكثير من المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس الاتجاهات وقد صنف عطوه (1991) هذه المقاييس إلى أربع فئات عريضة تشمل :

أولا : مقاييس التقدير الذاتي :

وتعد من أكثر أدوات قياس الاتجاهات شيوعا، حيث يطلب من الأفراد الإجابة على البنود أو الأسئلة التي تشملها والتي تتعلق بموضوع الاتجاه ومن تحليل الإجابات يمكن التوصل بدقة لدرجة موافقة الفرد أو معارضته لكل بند والدرجة الكلية على المقياس المعبرة عن شدة اتجاهه نحو الموضوع المعين .

ثانيا : أساليب ملاحظة السلوك الفعلي :

يعتمد هذا الأسلوب على مسلمة مفادها وجود اتساق بين الاتجاه (كما يعبر عنه لفظيا) وبين السلوك الفعلي المؤكد لهذا الاتجاه، وانه يمكن بناء على ذلك تحديد اتجاه الفرد نحو موضوع ما عن طريق ملاحظة سلوكه الفعلي إزاء هذا الموضوع .

ثالثا : أساليب التعرف على الاتجاهات من خلال الإرجاع أو ردود الفعل_الفسيولوجية :

تكشف الاستجابات الفسيولوجية للفرد (خاصة تلك التي تقع تحت سيطرة الجهاز العصبي المستقل) عند رؤيته لموضوع الاتجاه، أو التفكير فيه، أو التعامل معه عن شدة ودرجة اتجاهه نحو هذا الموضوع وهذه الاستجابات وان لم تمكننا في كثير من الأحيان من معرفة وجهة الاتجاه (بالقبول أو الرفض). عموما فان أهم الاستجابات الفسيولوجية التي يعتمد عليها في هذا الشأن ، معدل ضربات القلب، وضغط الدم، ومدى توصيل أو مقاومة الجلد للتيار الكهربائي (أو ما يعرف باسم الاستجابة الجلفانية) واتساع حدقة العين، وتعبيرات عضلات الوجه .

رابعا: الأساليب الاسقاطية:

تعتمد هذه الأساليب على تفسير الفرد لمنبه غامض يعرض عليه ، حيث يطلب منه وصف ما يراه في هذا المنبه الغامض (بقعة حبر أو صورة لموقف تفاعل اجتماعي مثلا) ومن خلال تحليل هذا الوصف، يمكن الكشف عن اتجاه الفرد نحو موضوع الاتجاه.

طرق قياس الاتجاهات :

ذكر هلال (2001،ص ص.110 -112) أن طرق قياس الاتجاهات تتعدد وتتنوع ومنها الطرق اللفظية وتنقسم إلى الاتى:

1. طريقة الانتخاب:

يعتمد الاستبيان على وجود مجموعة من الأسماء أو الموضوعات التي يقوم الفرد باختيار أهمها أو أصحها، وعلى الباحث أن يحصى عدد الأصوات التي فاز بها كل موضوع ويقوم بحساب النسبة المئوية بعد ذلك ، ويرتب موضوعات الاستبيان ترتيبا تصاعديا أو تنازليا. وكما يبدو فان هذه الطريقة بسيطة وسريعة في الاستخدام.

2. طريقة الترتيب :

وتعتمد هذه الطريقة على قيام الأفراد بترتيب الموضوعات طبقا للهدف المطلوب قياسه، وفى هذه الحالة غالبا ما يتكون الاستبيان من عدد محدود من الموضوعات. وتتلخص استجابة الفرد في إعادة ترتيبه لهذه الموضوعات طبقا لدرجة ميله نحوها. بحيث يقوم كل الأفراد بترتيب الموضوعات في تتابع ويمثل أولها الأكثر انجذابا له وآخرها يمثل الموضوع الأكثر نفورا (طبقا للمعيار المستخدم).

3. طريقة المقارنة الازدواجية :

تتلخص هذه الطريقة في مفاضلة الشخص بين شيئين متضادين وتعتمد الطريقة على مقارنة موضوعين، ثم تفضيل احدهما على الآخر بالنسبة لهدف الاتجاه المراد قياسه ويسعى الاستبيان للحصول على جميع الاحتمالات الزوجية.

4. طريقة التدريج:

يستخدم مقياس البعد الاجتماعي لبوجاروس في التعرف على اتجاه الأفراد نحو الأجناس العنصرية المختلفة، وهو يحتوى على عبارات تقيس اتجاه الفرد نحو تقبله أو نفوره للأجناس أو الشعب المختلفة، ويتكون المقياس من سبع وحدات تمثل درجات متقاربة لهذه المواقف.

5. طريقة ليكرت:

يحتوى هذا المقياس على عدة عبارات تتصل بالاتجاه المراد قياسه ونضع أمام كل عبارة درجات الموافقة والمعارضة: (موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق جدا).

وتكون الخطوات المتبعة في عمل ميزان لهذا النوع من الاستبيانات كالاتى:

أ - يجمع عدد كبير من الجمل التي تمس الاتجاه موضوع البحث.

ب -تعطى هذه الجمل لعينة من الأفراد تمثل من سيعطى الاستبيان لهم ويضعوا علامة أمام الفئة التي توضح موافقتهم أو عدم موافقتهم، وتحسب كل درجة بجمع درجات الاستجابات على كل الجمل، على أن تكون أعلى الدرجات للاتجاهات الايجابية وأقلها للاتجاهات السلبية أو العكس. و تحذف الجمل التي يكون فيها معامل الارتباط بين الدرجات المحددة لها والدرجة الكلية منخفضا وتستخدم هذه الطريقة كثيرا، وذلك نظرا لسهولتها ولأنها تكون في الغالب ذات درجات ثابتة عالية ولأنها تبين لنا بدقة درجة اتجاه الأفراد نحو المشكلة وقد تم استخدام هذا المقياس في التعرف على نتائج هذا البحث.

وأضيف على المقاييس اللفظية السابقة مقياسين أخريين هما:

- طريقة ثرستون (مقياس الفترات متساوية الظهور):

اقترح ثرستون (1929) طريقة لقياس الاتجاهات نحو عدد من الموضوعات ، وانشأ عدة مقاييس وحداتها معروفة البعد عن بعضها البعض أو متساوية البعد ولهذا قام (ثرستون) بالاشتراك مع زميله شيف بوضع عدد من مقاييس الاتجاهات بحيث يبدأ بوضع عدد كبير من

العبارات التي تدور حول موضوع معين ، ثم تعرض هذه العبارات على عدد مـــن المحكمـــين الخبراء في الميدان (قد يصل عددهم إلى مائة) ويطلب منهم أن يضعوا كل عبارة في خانة فـــي إحدى عشر خانة حيث تكون أكثر العبارات ايجابية في الخانة رقم (1) وأكثرها سلبية في الخانة رقم (11) والمتوسط في الخانة رقم (6) وهكذا.

ثم تستبعد العبارات الغامضة أو الغير مناسبة والتي اختلف بشأنها المحكمـــون ، وتـــستبقى العبارات التي اجمعوا عليها ثم يحسب متوسط الدرجة التي قدرت لهذه العبارة من قبل المحكمين وتكون قيمة المتوسط (حسب عدد المحكمين) هي الوزن الذي يعطى لهذه العبارة ، ثـــم يختـــار انسب هذه العبارات بحيث تبعد الواحدة عن الأخرى بنفس الدرجة تقريبا وتتوزع فيمـــا بينهـــا لتمثل مدى واسعا من الشدة على بعد الايجابية المتطرفة والسلبية المتطرفة وتـــستبعد العبـــارات المكررة من حيث تمثيلها لوزن معين ويلاحظ أن العبارات تكتب في المقياس بـــشكل عـــشوائي بحيث يحكم الفرد على العبارة من حيث تأثير محتواها عليه ومدى تمشى هـــذا المحتـــوى مـــع اتجاهه هذا ويدل الوزن العالي على الاتجاه السلبي والوزن المنخفض علـــى الاتجـــاه الموجـــب ويتكون المقياس الواحد عادة من عبارات تتراوح بين 20 50 عبارة.

- طريقة جثمان :

حاول جثمان (1947 - 1950) إنشاء مقياس تجميعي متدرج يحقق فيه شرطا هاما هـــو انه إذا وافق على عبارة معينة فيه فلا بد أن يعنى هذا انه وافق على العبارات التي هـــي أدنـــى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها ودرجة التخصص هي النقطة التي تفصل بين كل العبارات السفلى التي وافق عليها، والعليا التي لم يوافق عليها وهكذا لا يشترك فردان في درجة واحدة في هذا المقياس إلا إذا كانا قد اختارا العبارات نفسها.

- الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات العربية

- دراسة زيدية(2009): قامت زيدية بدراسة هدفت تعرف مفهوم إدارة المعرفة وأثرهـا فـي إدارة الموارد البشرية، من خلال جمع ودراسة وتحليل الأدب النظري المتعلق بإدارة المعرفـة وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية وقد قدمت الدراسة لمؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري المنعقد في غزة وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، إذ إن أغلب المؤسسات تملك المعرفـة لكن دون أن تستخدمها، أو استخدمتها بأسلوب غير ملائم.

- إدارة المعرفة ضرورية للأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط والتعلم.

- إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي ٍ للقيادة الواعية المهتمة بتطبيق إدارة المعرفة وتـشجع التعاون. وتتطلب أيضا هيكلا تنظيميا مرنا أفقياً وليس رأسياً.

- أهمية تكنولوجيا المعلومات في تطبيق إدارة المعرفة.

وقد أوصت الباحثة بدراسة الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر علـى فاعليـة إدارة المعرفة.

- دراسة (حسن،2008): قامت حسن بدراسة هدفت إلى اقتراح اسـتراتيجية إداريـة تربويـة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمـشرفين والمعلمـين العـاملين فـي المدارس الخاصة في مدينة عمان التابعة لمديرية التعليم الخاص في مدينة عمان والبالغ عـددهم (12579) فردا وقد تكونت عينة الدراسة من (688) مديراً ومعلمـا ومـشرفا تـم اختيـارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.

وقد قامت الباحثة ببناء أداتي الدراسة للكشف عن درجة إدراك كل من المديرين والمشرفين والمعلمين لمفهوم إدارة المعرفة واستخدامها في المدارس، وواقع إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر كل من المديرين والمشرفين والمعلمين، وتضمنت أداة الدراسة الأولى ثلاثة مجالات:مفهوم إدارة المعرفة في التدريس، ومفهوم إدارة المعرفة في استخدام تكنولوجيا المعلومات، ومفهوم إدارة المعرفة في عملية صنع القرار.

كما تضمنت الأداة الثانية ستة مجالات هي: توليد المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية في المدرسة، وفي مجال القيادة. وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة إدراك مفهوم إدارة المعرفة، وممارسة إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان متوسطة في جميع المجالات. وتم اقتراح استراتيجية إدارية تربوية لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان.

- **دراسة المطاعني(2008):** قام المطاعني بدراسة هدفت إلى فحص واقع إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان ومن ثم بناء أنموذج لهذه المؤسسات في كيفية إدارة المعرفة فيها، وتكون مجتمع الدراسة من (2170) فرداً من الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان والتابعة للهيئات أو الوزارات التالية: وزارة التعليم العالي، جامعة السلطان قابوس، وزارة الصحة، وزارة القوى العاملة، البنك المركزي.

وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (327) فرداً تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.
وقد تم بناء الأنموذج حسب الخطوات الآتية:

- المرحلة الأولى: جمع الأدب النظري للتصميم المقترح لإدارة المعرفة.

- المرحلة الثانية: تحديد متغيرات الأنموذج.

- جمع البيانات من خلال أداة الدراسة وهي استبانة أعدها الباحث لفحص واقع إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان).

- المرحلة الرابعة: بناء التصميم وذلك بإتباع المدخل النظمي المكون من المدخلات والعمليات والمنتجات والمخرجات .

- المرحلة الخامسة: نتج عنها إمكانية تطبيق الأنموذج حسب رأي المحكمين. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن درجة تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع عمليات إدارة المعرفة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في مجالات الدراسة والأداة الكلية تعزى لمتغير صفة المؤسسة ونوع المؤسسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية تعزى لمتغير نوع المؤسسة.

وقد أوصى الباحث بان يصار إلى تبني هذا الأنموذج المقترح في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

- دراسة عبد الغفور(2007): أما عبد الغفور فقد قام بدراسة هدفت تحديد مدى مراعاة متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي، وتم ذلك من خلال استبانه دارت حول متطلبات استخدام إدارة المعرفة في التدريس الجامعي، وقد بلغ عدد أفراد العينة (134) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في جامعات النجاح الوطنية والعربية الأمريكية وفروع جامعة القدس المفتوحة في نابلس وطولكرم وجنين. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن درجة مراعاة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التدريس الجامعي، جاءت على مستوى بعد المؤسسة متوسطة، أما على مستوى بعد عضو هيئة التدريس فجاءت قوية.

- كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة مراعاة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التدريس الجامعي، على مستوى بعد عضو هيئة التدريس، تعزى لمتغيرات الدراسة الثلاثة: الجامعة، التخصص، سنوات الخبرة، بينما تبين

وجود فروق على مستوى بعد المؤسسة، تعزى لمتغير الجامعة، وذلك لصالح جامعة القدس المفتوحة وجامعة النجاح الوطنية، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح من زادت سنوات خبرتهم عن عشر سنوات.

- كما تبين وجود فروق في درجة مراعاة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التدريس الجامعي تعزى لمتغير التخصص، وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس في التخصصات الأدبية.

- دراسة بيدس (2007): وقد هدفت إلى تعرف واقع استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصال الأردنية والتعرف إلى العقبات والتحديات التي تواجه استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في شركات الاتصال الأردنية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الدوائر ومديري الأقسام لدى شركات الاتصال الأردنية وعددهم (121) إذ تم دراسة المجتمع بكامله واستخدم الباحث أداة دراسة مكونه من استبانة أعدها الباحث لهذه الغاية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تستخدم الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة مثل أنظمة أتمتة المكاتب بدرجة عالية من قبل مديري شركات الاتصال الأردنية، وتستخدم أنظمة معرفة العمل وأنظمة تعاون المجموعة بدرجة متوسطة، أما تطبيقات الذكاء الصناعي فتستخدم بدرجة منخفضة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام البرامج والأساليب العلمية الحديثة لإدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي والمركز الوظيفي. وفي المقابل ليس هناك فروق تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

- تمثلت أهم العقبات والتحديات التي تواجه استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة بالتخطيط السيئ وعدم توافر الميزانية المستقلة لمشروع إدارة المعرفة وعدم توافر الدعم من الإدارة العليا والاختيار غير السليم لفريق إدارة المعرفة.

- توجد علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة وبين اتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصال الأردنية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- اعتماد التخطيط السليم والتنبؤ الدقيق للنواحي المتعلقة لإدارة المعرفة والاختيار السليم لفريق إدارة المعرفة وتوفير الالتزام الكافي والميزانية المطلوبة.

- تحسين عمليات إنشاء واقتناء، وتصنيف وتشارك المعرفة في المنظمة من خلال زيادة استخدام وتطبيق أنظمة معرفة العمل، تبني أنظمة الذكاء الاصطناعي وتكثيف استخدام أنظمة تعين المجموعة من أجل زيادة كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرارات.

- دراسة أبو عيد (2007): وهي ورقة عمل وصفية لحالة تبني مبادئ إدارة المعرفة في برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، وقد هدفت إلى وصف وتحليل أسس ومفاهيم إدارة المعرفة، وأدواتها وتطبيقاتها في القطاع الحكومي في مدينة دبي كأنموذج في منطقة الخليج العربي مع ذكرٍ لأهم المبادرات والخطط التي تبنتها إمارة دبي في تحويل اقتصادها إلى أنموذج الاقتصاد المعرفي. إذ تعرضت الورقة إلى ماهية إدارة المعرفة، وتقسيمات المعرفة إلى الضمنية والصريحة.

كما هدفت الدراسة إلى الشرح بالتفصيل لواحدة من النماذج والتجارب الإدارية الناجحة في منطقة الخليج العربي على مستوى القطاع الحكومي، وهي برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، إذ يعرض الباحث نشأة وتطور وأهداف هذا البرنامج، يليها معايير التميز التسعة، مع التركيز على معيار الشراكة والموارد البشرية، وفي نهاية الورقة تم تسليط الضوء على ما قامت به بلدية دبي من جهود لتبني إدارة المعرفة في أعمالها وتطوير أدائها وتحقيق متطلبات جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز فيما يتعلق بالمحور الخاص بإدارة المعرفة.

- **دراسة طاشكندي (2007):** وقد هدفت توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم وبيان أثرها في التطوير التربوي وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في إدارة التعليم، وكذلك هدفت إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهم عملياتها.

حيث تناولت الباحثة في الدراسة كافة أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (130) من المشرفات الإداريات ومديرات الإدارات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة حيث استخدم الباحث استبانة لجمع المعلومات مكونة من 65 فقرة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إدراك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيفها في إدارة التربية والتعليم.

- إن إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.

- إن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة يليه عملية نقل المعرفة واستخدامها ثم عملية تنظيمها وتقيمها.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير العمل الحالي وكانت لصالح المشرفة الإدارية.

وقد خلصت الباحثة إلى التوصيات الآتية:

- رسم استراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة وفق المعطيات الداخلية والخارجية.

- توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات.

- دراسة الخليلي(2006): أما الخليلي فقد قامت بدراسة هدفت إلى رصد وتحليل مدى ممارسة نشاطات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية والتي توضح أهمية إدارة المعرفة كمفهوم إداري يساعد وزارة التربية والتعليم على الارتقاء بمستوى خدماتها والمساهمة في بناء مجتمع الاقتصاد المعرفي.

وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين في وزارة التربية والتعليم على اختلاف مستوياتهم والبالغ عددهم (755) مديراً، وقد بلغت عينة الدراسة (106) مديراً تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، وقد كانت نتائج الدراسة كما يلي:

- إن درجة ممارسة نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة عالية باستثناء نشاط تخزين المعرفة، نشر وتبادل المعرفة، وفلترة المعرفة والتي تبين أن درجة ممارستها متوسطة.

- إن درجة توفر المقومات التكنولوجية لم ترق إلى المستوى المطلوب وهذا بدوره أثر في درجة ممارسة نشاط نشر وتبادل وتخزين المعرفة في وزارة التربية والتعليم.

- وجود علاقة إحصائية إيجابية بين طبيعة استراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة نشاط الإنشاء المعرفي، التدقيق المعرفي، تخزين المعرفة ونشر وتبادل المعرفة، تطبيق المعرفة، فلتره المعرفة.

- لم تظهر النتائج أي أثر للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمنصب الوظيفي) في درجة ممارسة نشاطات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم، ويعزى السبب في ذلك إلى أن درجة ممارسة تلك النشاطات يتأثر بمدى توافر المقومات الضرورية لذلك. وقد خلصت هذه الدراسة إلى التوصيات الآتية:

- توصي الباحثة المؤسسات بشكل عام إلى تبني إدارة المعرفة في المؤسسات من خلال ممارسة النشاطات التي تتضمنها إدارة المعرفة.

- عقد دورات تدريبية للعاملين في وزارة التربية والتعليم لتعريفهم بمفهوم إدارة المعرفة ومبادئها وأهميتها ودورها في التوجه نحو الاقتصاد المعرفي.

- الاهتمام بفلترة المعرفة وعدم تقليد تجارب الدول الأخرى دون مراعاة الخصوصية الثقافية، ومتطلبات وقدرات النظام التعليمي الأردني.

- توصي الباحثة زملاءها المهتمين بإدارة المعرفة بدراسة المعوقات التي تؤثر في عملية نشر وتبادل وتخزين وفلترة المعرفة في وزارة التربية والتعليم لمعرفة هذه المعوقات ووضع الحلول المناسبة لها.

- **دراسة القطارنة(2006):** وقد أجرى القطارنة دراسة هدفت إلى تحليل وفحص أثر إدارة المعرفة في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية. وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (131)

مديراً، و(336) موظفاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن توافر إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة.

- إن مستوى فاعلية المديرين من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة متوسطة.

- إن إدراك المديرين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة في حين أن إدراك الموظفين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة.

- يوجد أثر مهم لإدارة المعرفة في فاعلية المديرين.

وتوصي الدراسة بضرورة تدعيم القدرات المعرفية الفعالة للمنظمة والتزام المديرين والعاملين بتوظيف إدارة المعرفة في صياغة وتنفيذ وتقويم استراتيجية المنظمة بهدف خلق منظمات معرفية فعالة.

دراسة العامري و الياسري (2006): وقد أجرى العامري و الياسري دراسة هدفت دراسة القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرها في فاعلية المنظمة، إذ تناولت القوة التنظيمية الأبعاد التالية القوة الشرعية، قوة المعلومات، قوة الخبرة، قوة التقرب، والقوة المرجعية. بينما تناول الباحث في إدارة المعرفة الأبعاد التالية :السوق، الزبائن، الاتصالات، والتكنولوجيا، المجهزون، والمنافسون، وبراءات الاختراع. وتم التعبير عن الفاعلية من خلال الأبعاد التالية:الروح المعنوية، والقلق، والأداء.

وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (60) مديرا يمثلون القيادات الإدارية العليا لعشرة شركات من القطاع الصناعي العراقي المختلط، واختيرت بطريقة العينة الهدفية. وقد كانت أبرز نتائج هذه الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات البحث. وهما: تأثير القوة التنظيمية وإدارة المعرفة.

وبين فاعلية المنظمة.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات كان أهمها:

* السعي إلى المشاركة بالمعرفة من خلال التركيز على رفع مستوى المعرفة الصريحة بين العاملين في المنظمة.

* ضرورة الاهتمام بالقوة التنظيمية من خلال تعزيز القوة الشرعية للمديرين وتطوير رأس المال الفكري والاستفادة من المؤهلات والسمات الشخصية للمعرفة.

* دعوة شركات القطاع الصناعي في البلدان العربية إلى ضرورة استخدام أقسام خاصة بالمعرفة وتفعيل أقسام البحث والتطوير.

- دراسة أبو جزر(2005): أما الدراسة التي قامت بها أبو جزر هدفت إلى بناء مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية بناء على تعرف واقع إدارة المعرفة فيها. فقد تكونت عينة الدراسة من (240) فرداً من عمداء الجامعات الرسمية ونوابهم ومساعدي العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الرسمية الأردنية التالية: الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة البلقاء، جامعة آل البيت، جامعة مؤتة، الجامعة الهاشمية، وجامعة الحسين. وقد تم بناء المشروع ضمن المراحل الآتية:

- المرحلة الأولى: جمع الأدب النظري للمشروع.

- المرحلة الثانية: فرز متغيرات المشروع.

- المرحلة الثالثة: جمع البيانات، وقد استخدمت الباحثة أداة لقياس واقع إدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية.

- المرحلة الرابعة: اعتماد المنهجية العلمية في صياغة أهداف المشروع، وتحديد محتواه، وتهيئة كل مستلزمات نجاحه من حيث المواصفات والوقت والميزانية.

- المرحلة الخامسة: فقد نتجت عنها إمكانية عمل المشروع حسب رأي المحكمين.

.وقد أظهرت النتائج واقع إدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية إذ بينت أن مجال تحديد المعرفة كان منخفضا بينما كانت وسائل تسهيل المعرفة مرتفعة كما أن مصادر المعرفة المعتمدة

كانت تقليدية وأن طرق الحصول على المعرفة كانت لصالح الطرق اليدوية المعتمدة على المقابلات المعدة مسبقا، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق مهمة بين الجامعات الأردنية في هذا الواقع. وقد أوصت الباحثة بأن يصار إلى تبني هذا المشروع وتطبيقه في الجامعات الرسمية الأردنية وفي أي مجتمع دراسة مشابه.

- دراسة القريوتي(2005): هدفت تعرف الجوانب المختلفة لإدارة المعرفة التنظيمية في الهيئات العامة المشتغلة بالبحث العلمي في دولة الكويت، وهي جامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، ومعهد الكويت للأبحاث العلمية، ومؤسسة الكويت للتقدم العلمي من منظور العاملين فيها، وذلك من حيث طبيعة نشاطاتها، وطبيعة أهدافها، والاستراتيجيات والسياسات والطرق والوسائل التي تتبعها للحصول على المعرفة ووسائل تدريب الموظفين على الاستفادة منها.

وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (540) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، من مجتمع الدراسة البالغ(4143) فرداً. وقد كانت أداة الدراسة استبانه عالمية صممت من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(O.E.C.D):

(Organization of Economical Collaboration and Development)

وبينت الدراسة أن الموظفين في هذه الهيئات يرون أنها تطبق مختلف جوانب إدارة المعرفة بدرجة عالية نسبياً (77%) وبدرجات متقاربة بين الهيئات العامة الأربع، وتحتل المرتبة الأولى الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، يليها معهد الكويت للأبحاث العلمية ثم مؤسسة التقدم العلمي وأخيرا جامعة الكويت.

كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقويم العاملين لإدارة المعرفة في هذه الهيئات ومعظم المتغيرات الشخصية مثل المستوى الوظيفي، السن، الجنس، المؤهل العلمي، مع وجود فروق في بعض مجالات إدارة المعرفة تعزى لطبيعة العمل وجهة العمل. وقد خلص الباحث إلى العديد من التوصيات كان أهمها:

- إعطاء المزيد من الاهتمام لتحديد هيكلية إدارة المعرفة ومسؤولياتها بحيث تكون في مستوى إداري مناسب وقريب من قمة الهرم الإداري.

- تخصيص جوائز مادية ومعنوية للموظفين مما يمكن من نشر المعرفة الضمنية.

- دراسة المومني (2005): وفي الدراسة التي قام بها المومني والتي هدفت التعرف إلى اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات العامة في الأردن.

إذ بلغت عينة الدراسة (160) مديراً في المؤسسات العامة الأردنية ممن لهم الصلاحية في اتخاذ القرار في (20) مؤسسة عامة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها:

- وجود اتجاه إيجابي وبمستوى فوق المتوسط لدى القائمين على المؤسسات العامة نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها.

- إن مستوى الوعي والإدراك لمفهوم إدارة المعرفة كان فوق المتوسط ، وبالتالي يساعد على الأخذ بإدارة المعرفة وتطبيقاتها.

- إن مستوى جميع العناصر التي تقوم عليها برامج إدارة المعرفة كانت بمستوى متوسط ما عدا عنصر الاستعداد التكنولوجي الذي كان بمستوى دون المتوسط وانه لا يساعد على الأخذ بإدارة المعرفة وتطبيقاتها.

- بينت الدراسة وجود علاقات ارتباط عكسية ضعيفة إلى متوسطة القوة بين المعوقات والصعوبات وبين مستوى استعداد العناصر التالية:مستوى دعم مجالس الإدارة، مستوى استعداد الموارد البشرية، ومستوى استعداد البنية التحتية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مدى الأخذ بإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير التخصص العلمي.

وقد خلص الباحث إلى العديد من التوصيات التي ركزت على ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة ونشر الوعي بمفهومها بين الموظفين والعاملين من خلال التدريب والتأهيل، وضرورة قيام الجامعات بطرح مساقات تدريس لموضوع إدارة المعرفة ومبادئها.

- دراسة حجازي (2005 أ): قام حجازي بدراسة هدفت بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام

والخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها الخاصة وأن مدخل إدارة المعرفة أصبح يسهم إلى حد كبير في تمكين المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها :

- إن المنظمات الأردنية العامة والخاصة على حد سواء، تدرك ما هي إدارة المعرفة، بمختلف أبعادها، من حيث: المفهوم، والدور، والموجودات، والأهداف، والفوائد، وقيادة المعرفة، والثقافة التنظيمية.

- أوضحت الدراسة أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة توظف إدارة المعرفة في أعمالها وإن كان ذلك بدرجة محدودة تقريبا.

دراسة عبد الوهاب (2005): أما عبد الوهاب فقد قام بدراسة هدفت إلى معرفة مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة في المدن العربية:

دراسة حالة مدينة القاهرة. وقد قسم البحث إلى أربعة أقسام هي:

- إدارة المعرفة: المفهوم والأهمية والمراحل.

- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة .

- إدارة المعرفة في المدن العربية (الوضع الحالي ومتطلبات التطبيق).

- إدارة المعرفة في مدينة القاهرة(الوضع الحالي ومتطلبات التطبيق).

وقد أكدت نتائج البحث على عدم توافر متطلبات إدارة المعرفة (هيكل تنظيمي ملائم لإدارة المعرفة، ثقافة تنظيمية مناسبة، قيادة تشجع على تبني إدارة المعرفة) بالدرجة الكافية في المدن العربية، وخاصة مدينة القاهرة، فالهياكل الهرمية في هذه المدن، ونمط القيادة والثقافة التنظيمية تتسم بالمركزية، وعدم إتاحة المعلومات للجميع بما لا يتفق مع إدارة المعرفة، كما أن تكنولوجيا المعلومات تعترضها العديد من المشاكل مثل الأمية وضعف الإمكانيات المادية.

وقد أوصى الباحث بإعادة النظر في الهياكل التنظيمية للمدن العربية، بحيث تكون أفقية ومرنة. وأوصى بمعالجة الخلل في علاقات رؤساء ومديري الوزارات وفروعها في المحافظات أو المقاطعات وغيرها من الوحدات المحلية، وتوفير التكنولوجيا وإتاحة الفرصة أمام المواطنين لاستخدامها.

- **دراسة عبيسات (2005) :** هدفت التعرف إلى مستوى إدراك وفهم الموظفين في مؤسسة المناطق الحرة في الأردن لمفاهيم إدارة المعرفة وأهدافها وعملياتها وأهميتها .

وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (46) موظفا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- كان مستوى إدراك الموظفين لأهداف إدارة المعرفة وعملياتها وشروط نجاحها عالية جدا.

- كان إدراك الموظفين للمصادر المعرفية ومفهوم إدارة المعرفة عال.

- ظهور فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة في إدراك الشروط اللازمة لنجاح إدارة المعرفة وإدراك مفهوم المصادر المعرفية.

- ظهور فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في إدراك مفهوم إدارة المعرفة وإدراك مفهوم المصادر المعرفية.

- لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر في إجابات مجتمع الدراسة.

- دراسة الساعد وحريم (2004) : قام الساعد وحريم بدراسة هدفت تعرف دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الصناعة الدوائية بالأردن.
وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- هناك علاقة إيجابية معتدلة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة.

- وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة.

- هناك فروق في العلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين الميزة التنافسية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية لعينة البحث.

- تسهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بدور أكبر مما تسهم به تكنولوجيا المعلومات.

- هناك ضعف في معرفة المنظمات المبحوثة بخصوص ما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين وكذلك بخصوص تطلعاتهم المستقبلية إذ كانت نتائج الوسط الحسابي لهاتين الفقرتين أقل من الوسط الحسابي لأداة القياس.

- أثبتت الدراسة من خلال التغطية للجانب النظري على الدور الأساسي المهم لتكنولوجيا المعلومات في بناء وتعزيز ونقل المعرفة مما يؤدي بالنهاية إلى ميزة تنافسية للمنظمات.

- دراسة الشمري والدوري (2004): قام الباحثان بدراسة هدفت الوقوف على دور وأهمية إدارة المعرفة في عملية تعزيز وإدارة القرارات الاستراتيجية والحيوية التي تتصل بمشكلات استراتيجية ذات أبعاد متعددة على جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذا النوع من القرارات يتطلب البحث المتعمق والمعرفة والقدرات للتحليل المستقبلي. وتم التوصل إلى النتائج الآتية :

- إن المدخل المعرفي أداة مهمة وضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمات ليس فقط في حل المشكلات، والتعلم والتخطيط بل في تقرير مصير المنظمة ومستقبلها عن طريق اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل.

- إن الغالبية العظمى من أفراد عينة البحث متفقون حول الأهمية الكبيرة لعملية بناء وتعزيز القرار الاستراتيجي والذي يرتبط مصير المنظمة به، من خلال إتباع الأساليب العلمية والخطوات المدروسة لاتخاذ مثل هذه القرارات الاستراتيجية.

- تدني استيعاب وإدراك وفهم المعرفة الضمنية والمتمثلة بالمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها أفراد المنظمة في الوصول إلى الأهداف المرسومة ومواجهة التحديات ضمن البيئة التنافسية لمنظماتهم.

- إن معظم أفراد العينة مدركون ومتفقون في الرأي حول أهمية المعلومات والبيانات الموجودة في المنظمة وهياكلها بما تعنيه من معارف ظاهرة لديها ودورها المهم في عملية التخطيط المستقبلي للمنظمة. وقد أوصى الباحثان بالعديد من التوصيات كان من أبرزها:

* ضرورة اهتمام المنظمات بالمعرفة وعملياتها وإدارتها كرأس مال فكري متجدد ومنبع أساسي لمواردها المالية والفنية ورافدا لدعم الميزة التنافسية في ظل التحديات والتغيرات المستمرة.

* على المديرين أن يراعوا الدور المهم للمعرفة الظاهرة وما تحتويه من معلومات ومعارف تمتلكها المنظمة بل يجب عليهم أيضا أن يراعوا الخبرة الضمنية المتمثلة بالخبرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد لدورها الفاعل في تقرير مصير المنظمة وديمومتها.

- دراسة نجم (2004): قام الباحث بدراسة هدفت إلى فهم كيفية تقييم وقياس العمل المعرفي في الشركات عالية التخصص والشركات القائمة على المعرفة، وما مبررات الاهتمام بإنتاجية العمل المعرفي والصعوبات التي تواجه هذه العملية، إذ إن القياس فيها أكثر صعوبة من قياس إنتاجية العمل اليدوي. واقترح الباحث مستويين لقياس إنتاجية العمل المعرفي. الأول يتمثل بالإنتاجية الداخلية الممثلة بتحسين التعلم التنظيمي وعناصره الأساسية، والثاني يتمثل بالإنتاجية الخارجية الممثلة بالنتائج خارج الشركة. وفي ضوء المعالجة التي قدمها الباحث لموضوع إنتاجية العمل المعرفي، توصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- إن مقاييس الإنتاجية التقليدية التي تم تطويرها من أجل قياس إنتاجية العمل اليدوي ليست ملائمة لقياس العمل المعرفي وذلك بسبب الخصائص المتميزة للمعرفة (فهي غير ملموسة وغير محددة في الوجود وفي القيمة وفي الاستخدام، وقابلة للاستنساخ بسهولة).

- إن نظام المعرفة في الشركة يتمثل في بعدين أساسيين هما:الآليات (وتمثلها قواعد البيانات، والبرمجيات، وتكنولوجيا المعلومات، والروتينيات التنظيمية) وتتجسد هذه الآليات في الرصيد المعرفي للمنظمة، والقدرات(وتتمثل في الأفراد وخبراتهم وعلاقاتهم وفاعليتهم). ورغم أن العمل المعرفي ينصب على البعد الثاني إلا أنه بحاجة إلى تكنولوجيا المعلومات والياتها من أجل تحسين أدائه وإنتاجيته.

- إن مبررات الاهتمام بإنتاجية العمل المعرفي في المنظمات يعود إلى: الحاجة إلى استخدام العمل المعرفي وتطوير إدارة المعرفة في المنظمة، والاستثمارات الكبيرة في مبادرات ومشروعات إدارة المعرفة والخصائص المتميزة للمعرفة، وأخيرا النقص الواضح في مقاييس ومؤشرات أداء العمل المعرفي.

- هناك صعوبات أساسية في قياس إنتاجية العمل المعرفي تتمثل في:الفرق الأساسي بين إدارة الأشياء وإدارة المعرفة، وصعوبة تخصيص نتاج العمل المعرفي بالعوامل التي أدت إليه.

- إن إنتاجية العمل المعرفي يمكن أن تقاس على مستويين أساسيين هما: مستوى الإنتاجية الداخلية الذي يتمثل في تعظيم إمكانية النشاط داخل المنظمة ويعبر عنه من خلال تحسين بيئة التعليم التنظيمي، ومستوى الإنتاجية الخارجية والذي يتمثل في الحصيلة أو النتائج النهائية للأداء التنظيمي للشركة.

- **دراسة أبو قبة(2004):** أما أبو قبة فقام بدراسة هدفت إلى تعرف مدى تطبيق الوزارات الحكومية في الأردن البرامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات فيها وكذلك تعرف المشكلات والتحديات التي تواجه الإدارة المعرفية والمعلوماتية وكيفية التغلب على هذه المشكلات وعلاجها.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (566) مديراً ورئيس قسم من مختلف المستويات الإدارية، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة(303) مديراً ورئيس قسم. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تطبيق الوزارات المركزية برامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات باستثناء نظام المكتبات الالكترونية، إذ يكون هذا النظام مكلفاً ويمثل مرحلة متقدمة جداً من إدارة المعرفة والمعلومات هذا فضلاً عن أنه يستخدم لأغراض خاصة واستثنائية جداً.

- تحسن عملية إدارة المعرفة والمعلومات بأنظمتها المختلفة عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتسهم في تفعيل الاتصال والتنسيق بين الأفراد العاملين والدوائر التنظيمية في الوزارات المركزية.

- تزيد إدارة المعرفة والمعلومات من كفاءة وفعالية العمل وتحسين الجوانب الاقتصادية من خلال خفض الكلفة وتوفر الوقت والجهد في الحصول على المعلومات. وقد خلص الباحث إلى عدد من التوصيات كان أهمها:

- ضرورة تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا في الوزارات المركزية.

- زيادة الاهتمام بالمعرفة الضمنية.

- دراسة الصباغ (2002): قام الباحث بدراسة هدفت التعريف بمصطلح إدارة المعرفة وتحديد مكوناته، ومحاولة تعرف مدى قربه أو بعده عن " إدارة المعلومات". كما سعت إلى التعريف بالدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في مجتمعات ومنظمات اليوم، وخاصة دورها في تحقيق التقدم التنافسي للمجتمع أو المنظمة.

وقد وجد أنه على الرغم من التشابه الكبير بين مصطلحي إدارة المعرفة وإدارة المعلومات إلا أنهما ليسا وجهين لعملة واحدة، فهما مصطلحان مختلفان. فإدارة المعرفة تعمل في المستوى التجريدي أكثر من إدارة المعلومات. وهذا يجعل ارتباطها الرسمي مع الفوائد والممتلكات الملموسة صعب الإستحصال والتوضيح، ولكن هذا لا يقلل من أهميتها الاستراتيجية بأي شكل من الأشكال.

وقد تتمكن إدارة المعرفة إذا استخدمت بشكل صحيح وفعال، أن تلعب دوراً رئيسا في إرساء المجتمع المعلوماتي العربي من خلال تبادل الأفكار والمعارف والخبرات، مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطوير.

ثانيا :الدراسات العالمية:

دراسة أزري وأموي (Azari & Amuei,2008): وقد هدفت إلى دراسة أثر العوامل التكنولوجية والثقافية والاجتماعية على ترسيخ وتوطيد إدارة المعرفة في جامعات (أزاد) الواقعة في إقليم (مازندرن) الإيراني.

وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري التعليم والمديرين التنفيذيين في جامعات (أزاد) الإيرانية إذ بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (162) فردا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهماً في ترسيخ وتبني إدارة المعرفة في الجامعات الإيرانية في ازاد.

- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود دور فاعل للتعليم المنظمي والموارد البشرية في ترسيخ إدارة المعرفة .

وقد خلصت الدراسة إلى التوصية التالية : ضرورة زيادة معدل الاستثمار في رأس المال للمساعدة في بناء البنية التحتية التكنولوجي، والتعلم من أدوات التكنولوجيا والإفادة منها وتحديث مراكز المعرفة.

- دراسة تشن وآخرون (Chen,Chu &Wei,2007): هدفت إلى تصميم نظام لإدارة المعرفة لتسهيل عملية تعلم الأقران بحيث يرتكز على الانترنت كمنطلق للطلاب لمشاركة الأقران في معارفهم، وقد استخدم الباحث المنهج التجريبي، وبلغ عدد أفراد العينة للمجموعات الثلاث التي استخدمها (77) طالباً تم اختيارهم من ثلاث جامعات صينية في مدينة "هونكونج" وقد خلصت الدراسة إلى:

أن هناك ارتياحاً ورضا لاستخدام هذا النظام، كما أظهرت الدراسة دور إدارة المعرفة في زيادة فاعلية الأداء والتعليم بطريقة الأقران.

- **دراسة كانجس (Kangas,2006):** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية في مؤسسات الأعمال الالكترونية وصناعة النقل والمواصلات .

وقد بلغت عينة الدراسة (31) فرداً من المتخصصين في المبيعات تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تحديد مدى قدرة مبادرات إدارة المعرفة على تقديم الفائدة والمساعدة لمؤسسات الأعمال والتي لديها أنماط ثقافية معينة وتقوم بتفعيل إدارة المعرفة.

- إن إدارة المعرفة قد تمثل استراتيجية فعالة تكسب المؤسسة القدرة على تحقيق النجاح طويل الأمد، ويعزز من القيمة ويساعد على زيادة كفاءة المؤسسة وإكسابها العديد من المميزات.

- دراسة كيلي (Keeley,2004): وقد هدفت إلى تحديد مدى فعالية إدارة المعرفة في تطوير التخطيط واتخاذ القرارات في العديد من أنواع وأنماط مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي.

وقد بلغت عينة الدراسة (450) مؤسسة تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي المؤسسي الفعال وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة.

- تقوم مؤسسات التعليم العالي بممارسة إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث الجامعي.

- نجحت مؤسسات التعليم العالي التي قدمت بنية تحتية قوية من النظم والأجهزة والوسائل المتعددة والتي تدعم المعرفة، بمضاعفة فرص الأفراد في المشاركة المعرفية سواء كانت بالوسائل الالكترونية أو غيرها مما أدى إلى إفراز خطوات ناجحة في تطوير التخطيط واتخاذ القرارات.

- **دراسة اجيفروك (Ajiferuke,2003):** هدفت الدراسة المسحية إلى تقديم دليل عملي لدور اختصاصيي المعلومات في برامج إدارة المعرفة في الجامعات الكندية وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (71) من اختصاصيي المعلومات من العاملين في رابطة المكتبات الخاصة إذ تضمنت الدراسة إجراء مقابلات شخصية مع (8) أفراد من اختصاصيي المعلومات ،وتم تحليل (63)استبانة. وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- إن (59%) من اختصاصيي المعلومات الذين شملتهم الدراسة المسحية يعملون في منظمات لديها برامج لإدارة المعرفة وان (86%) من هؤلاء الاختصاصيين منخرطون فعليا في هذه البرامج.

- بعض اختصاصيي المعلومات المشاركين في برامج إدارة المعرفة يقومون بادوار رئيسية مثل تصميم هندسة المعلومات، وتطوير تصنيف المعلومات وإدارة محتوى الشبكة الداخلية للمنظمة.

- وبعضهم يقوم بأدوار ثانوية مثل تقديم معلومات عن الشبكة الداخلية وجمع معلومات المنافسة وتقديم خدمات تتعلق بالأبحاث العلمية.

- لا يوجد أي تأثير للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي) على مشاركة اختصاصيي المعلومات في برامج إدارة المعرفة.

- يحتاج اختصاصيي المعلومات إلى عدد من المهارات وقد رتبت حسب استجابة اختصاصيي المعلومات كما يلي: مهارات الاتصال، مهارات إدارة الشبكات مهارات عمل الفريق الواحد ومهارات القيادة.

- **دراسة اوليفر (Oliver,2003)**: وأجرى أوليفر دراسة في جامعة سدني في استراليا على الموظفين الأكاديميين(دائمين وعقود). هدفت الدراسة تقدير أهمية ممارسة إدارة المعرفة في الجامعة من خلال: البيئة الجامعية البنى التحتية التقنية، وعمليات المعرفة واستعمال مقياس للمعرفة. وبلغت عينة الدراسة 17 من الأكاديميين في جامعة سدني ، واستخدم الباحث استبانة

لهذا الغرض، واستخدم برنامج spss في تحليل النتائج، أوقد أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلاف بين إدراك أهمية المعرفة والتطبيق لها. فهناك إدراك منخفض لتطبيق عمليات المعرفة، وبينما يدرك المشاركون أهمية وجود بيئة منظميه مناسبة لممارسة إدارة المعرفة فإنهم يعتبرون أن المشاركة الثقافية تتطلب مناخا تنظيميا مفتوحا وضرورة وجود ثقة توفر بيئة مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة، إضافة إلى ضرورة وجود مرونة ورغبة ابتكاريه في توجيه عملية التعليم.

أما بالنسبة لمظاهر التكنولوجيا فأشارت الدراسة إلى أهميتها لتطبيق إدارة المعرفة، وأن البنى التحتية التقنية لديها إمكانية لتسهيل عمليات المعرفة وتهيئة بيئة مناسبة للحصول على المعرفة أو المشاركة المعرفية.

وأشار المشاركون في الدراسة إلى الحاجة الماسة لوجود مقياس للمعرفة يراقب باستمرار ويعدل استراتيجيات إدارة المعرفة مع الوقت. كما أظهرت الدراسة وجود مستوى منخفض لتطبيق عمليات المعرفة.

- دراسة مارك (Marc,2003): هدفت الدراسة التي أجريت في كندا إلى الوصول إلى إجماع عالمي على معرفة القضايا المهمة المتعلقة بقادة المعرفة، ومن ضمن هذه القضايا : أدوار القادة ومهاراتهم وإدراكهم لفوائد إدارة المعرفة والعقبات التي قد تعترضهم، وأيضا التكنولوجيا والأدوات التي يستخدمونها لتطبيق مبادرات إدارة المعرفة. وقد بلغ عدد أفراد العينة (100) قائد معرفة.

وبينت نتائج الدراسة الدور المهم لتعزيز ثقافة مشاركة المعرفة في منظماتهم لمواجهة العقبات التي تواجههم ضمن ثقافة المنظمة.

وأشارت الدراسة إلى أهمية قدرة وموهبة القائد المعرفية التي يمتلكها (مثل: الشخصية القوية والمهارات القيادية بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا).

كما بينت أن زيادة المشاركة المعرفية الداخلية للمنظمة كانت أهم فوائد إدارة المعرفة التي تم جنيها.

- دراسة لي وكوي (Choi & Lee, 2003): وقد قام الباحثان بدراسة هدفت إلى توضيح أثر العناصر التالية (المنشأة، إشاعة الثقة بين العاملين، برامج التعلم، الأسلوب المركزي في الإدارة، الرسمية(التركيز على الطابع الرسمي)، عمق وسعة مهارات العاملين، التسهيلات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات، الإبداع التنظيمي وعملية خلق المعرفة في المنشأة) على(إدارة المعرفة، والعمليات والأداء المنظمي).

كما اختبر الباحثان العلاقة بين الإبداع التنظيمي والأداء التنظيمي. لقد وجد الباحثان أن العلاقات جميعها إيجابية بين تلك المتغيرات وعملية خلق المعرفة عدا متغيري المركزية والرسمية فعلاقتهما بعملية خلق المعرفة كانت سلبية.

- دراسة موفت وآخرون (Moffett ,Adam,Parkinson,2003): وقد هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الجانب الثقافي والتكنولوجي لإدارة المعرفة من خلال اقتراح أنموذج يوضح العوامل التي تؤثر في تبني إدارة المعرفة في المنظمات وهي: عوامل البيئة الخارجية (العولمة،التطور التكنولوجي)، وعوامل البيئة الداخلية (المناخ التنظيمي، والتكنولوجيا، والأفراد والمعلومات).

وقد بلغت عينة الدراسة (1000) مؤسسة تعمل في ثلاث صناعات هي الهندسة، تجارة التجزئة، التكنولوجيا، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن (13%) من المؤسسات ليس لديها أي نشاطات تتعلق بإدارة المعرفة .

- إن (75%) من المؤسسات لديها نشاطات لإدارة المعرفة ولكنها عشوائية ليست منظمة، ولا يوجد لديها توجه واضح لإدارة المعرفة.

- (43%) من المؤسسات الملتزمة بنشاطات إدارة المعرفة تنظر لإدارة المعرفة من جانب تكنولوجي وتغفل الجانب الثقافي أو التنظيمي لإدارة المعرفة .

- وان (3%) فقط من المؤسسات توازن بين الجانب التكنولوجي والثقافي لإدارة المعرفة.

وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح جهود إدارة المعرفة لن يتأتى إلا من خلال الاهتمام بالجانب التنظيمي والتكنولوجي.

- دراسة جامعة غريفث (Griffith University,2002): التي قام بها ديساي براناي وقد هدفت إلى تحديد مدى إدراك المنظمات في الهند لإدارة المعرفة.

وتكونت عينة الدراسة من (100) شركة سئلت عن مدى توافر برنامج لإدارة المعرفة لديها ،وقد كانت نتائج الاستجابة كما يلي:

- (75%) لديهم أو مهتمون ببرنامج إدارة المعرفة.

- (19%) ليس لديهم برنامج إدارة معرفة، ولكن مدركون لإدارة المعرفة.

- (6%) ليس لديهم برنامج إدارة معرفة وغير مدركين لها ولا حتى لفوائدها للعمل.

وأشارت نتائج البحث إلى أهمية إدارة المعرفة ضمن الإطار المنظمي، وتقبل استراتيجيات هذه الإدارة الجديدة ضمن سياق الثقافة الهندية.

دراسة فولان (Fullan,2002): فقد هدفت إلى توضيح دور القيادة في دعم جهود إدارة المعرفة في المدارس في أمريكا وقد أظهرت نتائج الدراسة أن:

- المدارس تعاني من ضعف في تبادل المعرفة في داخل المدرسة الواحدة، وبين المدارس بشكل عام، وعزا ذلك للعديد من الأسباب منها: أن المدرسين لا يمتلكون الوقت الكافي للاجتماع وتبادل الأفكار ومراجعة طرقهم في التدريس، كما أن المدرسين يفتقرون إلى مهارة استقبال المعرفة من الآخرين، وان الثقافة التنظيمية لا تشجع على تبادل المعرفة .

- لزيادة قدرة المدارس على الإبداع وتبادل المعرفة لا بد من وجود القيادة التي تمتلك النظرة الشاملة، والمتطورة في تفكيرها والتي تمتلك المقومات التالية: الغاية الأخلاقية، فهم عملية التغير بناء العلاقات، وإبداع وتبادل المعرفة، المحافظة على تماسك المنظمة.

- وخلصت الدراسة إلى أهمية المحافظة على تعاقب واستمرار القيادات القادرة على الإبداع وتبادل المعرفة من خلال:

- الاهتمام بالتطورات في البيئة وإدراك أن تطور المدرسة مرتبط بتطور المدارس الأخرى.
- التعلم في مجال العمل من خلال معايشة الواقع للاستفادة من خبرة الآخرين ومعايشة المشكلات وحلها.

* وجود قادة في كافة المستويات الإدارية وعدم الاعتماد على قائد واحد في الإدارة العليا.

* الاهتمام بتطوير مهنة التعليم والارتقاء بمستوى المعلم والعمل على تطوير ظروف عمله.

دراسة بترايدس وزهرة (Petrides & Zahra,2002): وقد هدفت الدراسة إلى توضيح كيف تساعد إدارة المعرفة على دعم الإدارة المدرسية وعملية التعلم ضمن الإطار البيئي. وقد بينت الدراسة التي أجريت في كولومبيا:

أن إدارة المعرفة تساعد على تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة تستخدم في حل المشكلات واتخاذ القرارات. وبالتالي الانتقال بإدارة المدرسة من إدارة بيروقراطية إلى بيئة معرفية تعليمية قادرة على المنافسة في مجتمعات عالمية توجهها المعلومات.

وقد بينت الخطوات التي يجب أن تتبعها المدرسة لتبني الإطار البيئي لإدارة المعرفة وهي:

- تقييم المعلومات الموجودة حاليا.

- تحديد المعلومات اللازمة لدعم صنع القرار والسياسات المنبثقة عن رسالة وأهداف المدرسة.

- تقييم البيئة المدرسية(القيادة،فلسفة المدرسة،أهدافها،العنصر البشري،التكنولوجيا).

- تقييم ثقافة المعلومات في المدرسة(تبادلها، التحكم بها، استخدامها في حل المشكلات).

واقترحت الدراسة أن يتم تبني إدارة المعرفة في المدارس ضمن الإطار البيئي وليس ضمن النظرة التقليدية لإدارة المعرفة ليعكس الطبيعة النشطة والحيوية المعقدة للنظام المدرسي،حيث ينظر إلى إدارة المعرفة نظرة شاملة(تعليم المنظمة، رأس المال الفكري، بيئة المعلومات،...).

دراسة ستيفنسن وريتا (Stevenson & Rita,2001): هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية إدارة المعرفة في المدارس الحكومية وتشجيع أنموذج قيادي يعمل على ترسيخ المبادئ والمفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة في الواقع العملي للمدارس.

وقد بينت الدراسة أنه نتيجة للتغيرات والتحديات التي تواجهها المدارس ،أصبح إلزاميا على المدارس أن تكون أكثر حيوية موجهه بوساطة البيانات والمعلومات وقادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات، وتوفر فرص التعلم على كافة المستويات. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- معظم المعلمين والمديرين في المدارس يمتلكون معرفة تراكمت نتيجة الخبرات السابقة، ولكنهم يفتقدون منهجية البحث الإجرائي في كيفية استخدام هذه المعرفة من خلال التكنولوجيا الحديثة وبالتالي فان أدوات التكنولوجيا الحديثة وموارد المعلومات في المدارس ذات منفعة محدودة إذا كان أصحاب المصالح (من طلاب وعاملين)لا يستغلونها بشكل صحيح.

- يمكن الاستفادة من تجارب المنظمات الرائدة في مجال إدارة المعرفة من خلال تطبيق مبادئ وحلول إدارة المعرفة التي ثبت نجاحها في تلك المنظمات في واقع المدارس.

- اقتراح مجموعة من المبادئ الضرورية التي تساعد المدارس في مجال إدارة المعرفة وهي:

- جمع وتحليل الخبرات والعبر والتجارب السابقة حول أداء العاملين والطلاب.

- يجب على المدرسة أن تصمم وتطور البنية التكنولوجية التي تتطلبها إدارة المعرفة.

- سهولة وسرعة انتقال المعرفة بطرق الكترونية عند حاجة الطلاب والعاملين إليها.

- تغيير طرق إدارة المدارس وترسيخ مبادئ تبادل المعرفة من أجل تحسين أداء المدارس.

- **دراسة الافي وليدنر (Alavi&Leidner,1999):** وقد هدفت هذه الدراسة الاستكشافية التعرف إلى نظرة المديرين لفكرة إدارة المعرفة ومعرفة القدرات اللازمة لإدارة المعرفة والتي تحتاجها المنظمات التي يعملون فيها والأمور المهمة التي يركزون عليها فيما يخص إدارة المعرفة والفوائد التي يتوقعونها من إدارة المعرفة.

وتكونت عينة الدراسة من (109) مديراً. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتقد المديرون أن إدارة المعرفة لها ثلاثة مكونات هي:

- المكونات المعلوماتية:عملية تنظيم المعلومات وتنقيحها للحصول على المعلومات وتنقيحها للحصول على المعلومات المهمة.

- المكونات التكنولوجية وتشمل:

- العديد من النظم: النظم الخبيرة، الانترنت، نظم المعلومات.

- العديد من الأدوات: الوسائط المتعددة، أدوات اتخاذ القرارات.

- التركيز على تكامل هذه النظم والأدوات على مستوى المنظمة.

* المكونات الثقافية: التعلم التشاركي، التعليم المستمر.

- حدد المديرون القدرات الضرورية لإدارة المعرفة وهي:

* القدرات المعلوماتية وتشمل:

- المعلومات الخارجية: مثل المعلومات عن الزبائن المنافسون......

- المعلومات الداخلية: مثل معلومات تتعلق بتكاليف النشاطات المالية، والموارد البشرية والسلع والخدمات.

- القدرات التكنولوجية: مثل البريد الالكتروني.

- القدرات الثقافية: مثل فرق العمل، تقاسم وتبادل المعرفة.

- العوائد المتوقعة من نظام إدارة المعرفة:

* تحسين الاتصالات وزيادة المشاركة بين الأفراد و تحسين الخدمة وتحسين إدارة المشاريع.

* تقليل الوقت اللازم لحل المشكلات.

* زيادة المبيعات وتقليل التكاليف.

التعقيب على الدراسات السابقة

ملخص الدراسات العربية

لقد سلطت الدراسات العربية الضوء على بعض جوانب إدارة المعرفة ويمكن تلخيص أهم الجوانب التي تناولتها وأهم نتائجها على النحو الآتي:

- إدراك القيادات الإدارية لأهمية ودور إدارة المعرفة في دعم اتخاذ القرارات الإدارية والأنشطة الإدارية كالتخطيط وحل المشكلات والتعلم والاتصال والتواصل.

- (زيدية 2009)، (الرافعي وياسين 2004) (ألشمري والدوري 2004)، (أبو قبة 2004) و(بيدس 2007).

- عـــدم مراعـــاة متطلبـــات إدارة المعرفـــة فـــي الجامعـــات و المـــدن بدرجـــة كافيـــة (عبدالغفور 2007) (عبد الوهاب 2005).

- بناء أنموذج أو مشروع لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة والخاصة والجامعـات (أبو جزر 2005) (حجازي 2005 أ).

- كان إدراك مفهوم وأهداف وعمليات إدارة المعرفـة لـدى المنظمـات والمؤسـسات عـالٍ (عبيسات 2005) (الصباغ،2002).

- تسهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بدور أكبر مما تسهم به تكنولوجيا المعلومـات (الساعد وحريم 2004).

- وجود اختلاف بين مفهومي إدارة المعرفة وإدارة المعلومات رغم وجـود التـشابه بيـنهم (الساعد وحريم 2004).

- وجود اتجاهات إيجابية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة (المومني 2005).

- تؤثر إدارة المعرفة إيجابيا في فاعلية المديرين وفي فاعليـة المنظمـة (القطارنـة 2006) (العامري والياسري 2006).

- قياس العمل المعرفي من خلال قياس الإنتاجية الداخلية والخارجية (نجم 2004).

- اقتراح استراتيجية إداريـة تربويـة لزيـادة القيمـة المـضافة باسـتخدام إدارة المعرفـة (حسن 2008).

- وجود بعض المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة المعرفـة فـي المؤسـسات والمنظمـات (بيدس،2007).

ملخص الدراسات العالمية

يمكن تلخيص أهم الجوانب التي تناولتها الدراسات الأجنبية واهم نتائجها كما يلي:

- تسهم إدارة المعرفة في تطوير التخطيط ودعم اتخاذ القرارات وحل المشكلات في مؤسسات التعليم (Keeley,2004) (Petrides & Zahra,2002).

- توضيح أهمية إدارة المعرفة في المدارس وكيف تساعد في دعم الإدارة المدرسية (Alavi,1999) (Stevenson & Rita,2001)

- التعرف إلى نظرة أو اتجاهات مديري المدارس نحو تطبيق إدارة المعرفة والقدرات والمتطلبات اللازمة لتطبيقها في المدارس (Alavi & Leidner,1999).

- تلعب القيادة دورا مهما في دعم جهود إدارة المعرفة في المنظمات(Marc,2003).

- تعمل إدارة المعرفة على زيادة فاعلية التعليم علم الأقران (Chen et al,2007)، والتعليم التنظيمي (Keeley,2004).

- التعرف إلى العوامل(الثقافية والتكنولوجية...) المؤثرة في تبني إدارة المعرفة في المنظمات (Moffett et al, 2003) (Chol & Lee ,2003).

- تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً حيوياً في عمليات وأنشطة إدارة المعرفة

- (زيدية 2009) (Oliver,2003) (Azari & Amuei,2008)

يلعب اختصاصيي المعلومات دورا مهما في برامج إدارة المعرفة(Ajiferuke,2003).

- ضعف تبادل المعرفة في المدرسة الواحدة وبين المدارس(Fullan,2002).

- تحويل المعرفة من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية والعكس يحدث في المنظمات ضمن مناخ من التشجيع والتجريب وبيئة تنظيمية مناسبة (Oliver,2003).

يمكن الاستفادة من تجارب المنظمات الرائدة في مجال إدارة المعرفة من خلال تطبيق مبادئ وحلول إدارة المعرفة التي ثبت نجاحها في تلك المنظمات في واقع المدارس. (Stevenson & Rita,2001)

تتشابه الدراسات العربية والعالمية بالعديد من الجوانب أبرزها:

- تتفق على وجود دور مهم لإدارة المعرفة في مجالات الأنشطة الإدارية كدعم اتخاذ القرارات، والتخطيط.
- وجود اتجاهات إيجابية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المختلفة.
- وجود الكثير من المعوقات في طريق تطبيق إدارة المعرفة وتبني مبادئها.
- تؤثر إدارة المعرفة بشكل إيجابي في دعم الإدارة وزيادة فاعلية المديرين.
- تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهما في تطبيق وتبني إدارة المعرفة وعملياتها.
- **وجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:

- وجود دور مهم لإدارة المعرفة في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات والتخطيط.

- وجود اتجاهات إيجابية نحو تطبيق إدارة المعرفة.

- عدم وجود فروق فردية في الاتجاهات نحو تطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس المؤهل العلمي.

وتختلف مع الدراسات السابقة في بعض مجالات الدراسة، وفي بعض نتائجها التي بينت عدم وجود فروق في اتجاهات تطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة الإدارية، والتخصص.وهذه النتيجة تتعارض مع بعض الدراسات السابقة.كما أنها تناولت ميدان المدارس

الثانوية في فلسطين في حين تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة المعرفة في المؤسسات أو في مجال الصناعة أو في الجامعات.

جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

- تصميم أداة الدراسة.
- الاستفادة من المراجع الواردة فيها.
- الاستفادة من التوصيات الواردة.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

مميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

وما يميز هذه الدراسة عما سبقها من الدراسات والأبحاث هي أنها تبحث في جانب مهم وحيوي وهو تطبيق إدارة المعرفة وما تتضمنه من أنشطة وعمليات في المدارس الثانوية الفلسطينية باعتبارها محور العملية التعليمية من خلال تحديد اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين.

وتأتي هذه الدراسة في الوقت الذي تفتقر به الدراسات في فلسطين إلى موضوع إدارة المعرفة من جوانبها المختلفة في المجالات التربوية إذ إن الدراسات الفلسطينية القليلة المتعلقة بإدارة المعرفة تركزت على الجامعات ومعظم الدراسات العربية و العالمية كانت تتركز في المجالات الاقتصادية والصناعية .

كما أنها الدراسة الوحيدة حسب علم الباحث التي تناولت موضوع إدارة المعرفة في ميدان المدارس الفلسطينية إذ إن نتائجها يمكن أن تحفز اتجاهات إيجابية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية سواء في المدارس أو في الجامعات الفلسطينية. وقد تميزت هذه الدراسة باستخدام مجالات جديدة لم تتطرق إليها الدراسات السابقة، كالمعاملات الإدارية، والتوقيت المناسب للمعرفة، الاتصالات التنظيمية والتواصل.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- تصميم الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحث في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأحد صوره، وهي الدراسة التحليلية، نظراً لملاءمته أغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية (محافظات الضفة الغربية) وقد بلغ عددهم (640) مديراً ومديرة، والجدول (3) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية وجنس المدير وفق آخر إحصاءات وزارة التربية والتعليم العالي للعام 2009/2008.

الجدول (3)

عدد المدارس الثانوية حسب المديرية وجنس المدير في المحافظات الشمالية
في الفصل الثاني من العام الدراسي 2009/2008

الرقم	المديرية	ذكور	إناث	المجموع
1	جنين	28	27	55
2	جنوب نابلس	20	21	41
3	نابلس	28	27	55
4	سلفيت	19	16	53
5	طولكرم	28	42	52
6	قلقيلية	22	20	42
7	رام الله	51	94	100
8	ضواحي القدس	15	14	29
9	القدس	5	10	15
10	بيت لحم	25	21	46
11	أريحا	6	6	12
12	شمال الخليل	12	12	24
13	الخليل	12	15	27
14	جنوب الخليل	23	52	48
15	قباطية	21	91	40
16	طوباس	10	9	19
	المجموع	325	315	640

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة الحالية من (229) مديراً ومديرة من محافظات الضفة الغربية(المحافظات الشمالية)، أي ما نسبته (36%) من مجتمع المديرين والمديرات، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية حيث قسم الباحث مجتمع الدراسة إلى طبقات موزعة على

النحو التالي:الجنس ، موقع المدرسة مدينة أم قرية، مديرية التربية حيث تم تحديد نصيب كـل طبقة من الاستبانات والجداول (4) تبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول (4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس		
ذكر	117	51.1
أنثى	112	48.9
سنوات الخبرة الإدارية		
أقل من 5 سنوات	56	24.5
من5 -10 سنوات	70	30.6
أكثر من 10 سنوات	103	45.0
التخصص		
علوم طبيعية	78	34.1
علوم إنسانية	151	65.9
المؤهل العلمي		
دبلوم	34	14.8
بكالوريوس	162	70.7
دراسات عليا	33	14.4
موقع المدرسة		
مدينة	55	24.0
قرية	174	76.0
موقع المحافظة		
جنوب الضفة	55	24.0
وسط الضفة	54	23.6
شمال الضفة	120	52.4
المجموع	229	% 100

وقد ارتأى الباحث تحديد موقع مديريات التربية والتعليم وفق موقعها الجغرافي في المحافظات الشمالية(محافظات الضفة الغربية) وفق دراسة(ابوعيشه،2007) كما يلي: المناطق الشمالية وتضم مديريات التربية في (نابلس، جنوب نابلس، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، جنين، طوباس، قباطية). والمناطق الوسطى وتضم مديريات التربية في(رام الله، القدس، ضواحي القدس) بينما يضم الجنوب مديريات التربية في (الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، أريحا، بيت لحم).

أداة الدراسة:

استخدم الباحث أداة للدراسة هي عبارة عن استبانه تقيس اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين،إذ قام الباحث بتطويرها، وبناء فقراتها كأداة لجمع المعلومات في هذه الدراسة، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1 - الإطلاع على البحوث التربوية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة مثل

دراسة أبو جزر(2005)، والخليلي(2006)، والمومني (2005) إذ تم الإفادة من بعض مجالات هذه الدراسات وتم تطوير بعض فقراتها.

2 - دراسة ما ورد في الأدب التربوي حول إدارة المعرفة ومجالاتها وأنشطتها وعملياتها إذ تم بناء معظم فقرات الإستبانة من خلالها.

وصف الإستبانة

تتكون الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين:

القسم الأول يشتمل على المتغيرات الديموغرافية وتعريف مفهوم إدارة المعرفة.

القسم الثاني ويشتمل على فقرات الاستبانة وعددها (60) فقرة موزعة على ثمانية مجالات وهي:

- إدراك مفهوم إدارة المعرفة وتتكون من (9) فقرات
- التوقيت المناسب للمعرفة وتتكون من (6) فقرات

- المعاملات الإدارية وتتكون من (10) فقرات

- تنظيم المعرفة وتحديد مصادرها وتتكون من (9)فقرات

- الاتصالات التنظيمية والتواصل وتتكون من (6) فقرات

- اتخاذ القرارات وتتكون من (7) فقرات

- التخطيط ويتكون من (6) فقرات

- أهداف إدارة المعرفة وتتكون من (7) فقرات

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي بحيث تعطى الدرجة(5) لدرجة الموافقة كبيرة جدا، والدرجة(4) لدرجة الموافقة كبيرة، والدرجة(3) لدرجة الموافقة متوسطة، والدرجة(2) لدرجة الموافقة قليلة، والدرجة(1) لدرجة الموافقة قليلة جدا.

صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة والمكونة في صورتها الأولية من (66)فقرة على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية من حملة الدكتوراه (ملحق 1)، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي ثلثي أعضاء لجنة المحكمين) في عملية تحكيم فقرات الأداة، وقد تم إجراء التعديلات التالية على فقرات الاستبانة :

- مجال إدراك مفهوم إدارة المعرفة: تم إعادة صياغة الفقرة (6).

- مجال التوقيت المناسب للمعرفة: تم حذف الفقرة(12) وإعادة صياغة الفقرة(11).

- مجال المعاملات الإدارية: تم حذف الفقرتين (20) (22) وإعادة صياغة الفقرة(25).

- مجال تنظيم المعرفة وتحديد مصادرها: تم حذف الفقرة (30).

- مجال الاتصالات التنظيمية والتواصل: تم حذف الفقرة(45) وإعادة صياغة الفقرة(44).

- مجال اتخاذ القرارات: حذف الفقرة (52).

- مجال التخطيط: إعادة صياغة الفقرتين(56 59).

- مجال أهداف إدارة المعرفة: تم إعادة صياغة الفقرات(62 63 65).

بحيث أصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونة من(60) فقرة (ملحق 3) .

ثبات الأداة:

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha والجدول (5) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (5)

معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
إدراك مفهوم إدارة المعرفة	9	0.78
التوقيت المناسب للمعرفة	6	0.73
المعاملات الإدارية	10	0.90
تنظيم المعرفة وتحديد مصادرها	9	0.85
الاتصالات التنظيمية والتواصل	6	0.83
اتخاذ القرارات	7	0.86
التخطيط	6	0.85
أهداف إدارة المعرفة	7	0.89
الدرجة الكلية	**60**	**0.96**

يتضح من الجدول (5) أن معاملات الثبات لمجالات الدراسة، ودرجتها الكلية، أتت مرتفعة، مما يجعلها مناسبة لأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها.

- تحديد أفراد عينة الدراسة.

- توجيه كتاب من عمادة الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية إلى وزارة التربية والتعليم العالي، لتسهيل تطبيق الدراسة.

- قام الباحث بتوزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها،إذ تم توزيع (256) استبانه على مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في مديريات التربية والتعليم وعددها(16) مديرية في شمال ووسط وجنوب الضفة الغربية، وتم استرجاع (234)، وتم استبعاد (5) استبانات إما لعدم اكتمال الإجابة عنها بسبب عدم اكتمال البيانات المطلوبة المتعلقة بالمستجيب أو لنمطية الاستجابة، وبقي (229) استبانه صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة.فكانت نسبة الاستجابة (89.4%).

- إدخال البيانات إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) Statistical Package for Social Sciences.

- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

أ - المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى)

- سنوات الخبرة الإدارية : ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

- التخصص: وله مستويان: (علوم طبيعية، علوم إنسانية)

- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (دبلوم، وبكالوريوس، ودراسات عليا)

- موقع المدرسة: وله مستويان (مدينة، قرية)

- موقع المحافظة: وله ثلاثة مستويات: (شمال الضفة الغربية، وسط الضفة الغربية، جنـــوب الضفة الغربية)

المتغير التابع:

ويتمثل في الاستجابة عن فقرات الاستبانة بمجالاتها الثمانية هي:

1. إدراك مفهوم إدارة المعرفة.
2. التوقيت المناسب للمعرفة.
3. المعاملات الإدارية.
4. تنظيم المعرفة وتحديد مصادرها.
5. الاتصالات التنظيمية والتواصل.
6. اتخاذ القرارات.
7. التخطيط.
8. أهداف إدارة المعرفة.

المعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1 - المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية.

2 - اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-Test) لفحص السؤال الرئيس الأول.

2 - اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent t-Test).لفحص دلالة الفروق في الاتجاهات تبعا لمتغيرات : الجنس، التخصص، موقع المدرسة.

3 - اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).لفحص دلالة الفروق في الاتجاهات تبعا لمتغيرات:سنوات الخبرة الإدارية،والمؤهل العلمي، وموقع المحافظة.

4 - اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc Test.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراســــــة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين، كما هدفت التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والتخصص، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، وموقع المحافظة) على درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين.

ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانه والتأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع البيانات، تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائيا باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه:

ما اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

وللإجابة عن السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين في مجالات الدراسة الثمانية، واعتمد الباحث المقياس الآتي الذي استخدمه العدوي(2002) لتقدير درجة الاتجاه :

(أكبر من 4) مرتفعة جداً

(3.99 - 3.50) مرتفعة

(3.49 - 3) متوسطة

(2.99- 2.50) منخفضة

(2.49 فما دون) منخفضة جداً

والجدول (6) يبين هذه النتائج.

الجدول(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
1	إدراك مفهوم إدارة المعرفة	3.88	0.35	مرتفعة
2	التوقيت المناسب للمعرفة	3.93	0.40	مرتفعة
3	المعاملات الإدارية	3.93	0.53	مرتفعة
4	تنظيم المعرفة وتحديد مصادرها	3.91	0.42	مرتفعة
5	الاتصالات التنظيمية والتواصل	3.92	0.51	مرتفعة
6	اتخاذ القرارات	3.86	0.49	مرتفعة
7	التخطيط	3.90	0.51	مرتفعة
8	أهداف إدارة المعرفة	3.93	0.48	مرتفعة
الدرجة الكلية		**3.91**	**0.36**	**مرتفعة**

ويشير الجدول(6) أن درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين قد أتت بمتوسط حسابي(3.91) وانحراف معياري(0.36) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بين (3.86 -3.93) وهذا يمثل اتجاهات إيجابية نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين.

وقد حصلت المجالات التالية : التوقيت المناسب للمعرفة، والمعاملات الإدارية، وأهداف إدارة المعرفة على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي(3.93) بينما حصل مجال الاتصالات التنظيمية والتواصل على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي(3.92)، ومجال تنظيم المعرفة وتحديد مصادرها على الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي (3.91) ومجال التخطيط على الترتيب الرابع وبمتوسط حسابي (3.90)ومجال إدراك مفهوم إدارة المعرفة على الترتيب الخامس وبمتوسط حسابي (3.88) ومجال اتخاذ القرارات على الترتيب السادس وبنسبة مئوية وبمتوسط حسابي (3.86) . وقد أورد الباحث وبالتفصيل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع الفقرات ولكافة المجالات(الملاحق7 -14).

وللتأكد من صحة هذه النتائج التي بينت وجود اتجاهات إيجابية لدى المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين في مجالات الدراسة الثمانية، قام الباحث باختبار السؤال الأول باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-Test) حيث اختار الباحث المعيار (3.50) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة و معيار أداة الدراسة . والجدول (7) يوضح هذه النتائج .

الجدول (7)

نتائج اختبار "ت" لعينة لفحص دلالة الفروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين (المعيار = 3.50)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
إدراك مفهوم إدارة المعرفة	3.88	0.35	16.516	0.00001*
التوقيت المناسب للمعرفة	3.93	0.40	16.336	0.00001*
المعاملات الإدارية	3.93	0.53	12.464	0.00001*
تنظيم المعرفة وتحديد مصادرها	3.91	0.42	14.475	0.00001*
الاتصالات التنظيمية والتواصل	3.92	0.51	12.470	0.00001*
اتخاذ القرارات	3.86	0.49	10.878	0.00001*
التخطيط	3.90	0.51	11.685	0.00001*
أهداف إدارة المعرفة	3.93	0.48	13.311	0.00001*
الدرجة الكلية	**3.91**	**0.36**	**17.179**	**0.00001***

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (228).

يتضح من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين في جميع مجالات الدراسة الثمانية . وهذا يدل على وجود اتجاهات إيجابية مرتفعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

هل توجد فروق في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس؟

وللإجابة عن السؤال استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، والجدول (8) يبين نتائج فحص السؤال.

الجدول (8)

نتائج اختبار "ت" لفحص دلالة الفروق في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين تبعا لمتغير الجنس

المجال	ذكور (ن=117)		إناث (ن=112)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
إدراك مفهــــوم إدارة المعرفة	3.90	0.35	3.85	0.34	1.028	0.305
التوقيــت المناســب للمعرفة	3.94	0.42	3.92	0.38	0.360	0.719
المعاملات الإدارية	3.97	0.51	3.90	0.54	0.971	0.333
تنظيم المعرفة وتحديـد مصادرها	3.93	0.36	3.88	0.48	1.062	0.289
الاتصالات التنظيميـة والتواصل	3.93	0.52	3.91	0.50	0.331	0.741
اتخاذ القرارات	3.91	0.48	3.80	0.51	1.787	0.075
التخطيط	3.93	0.48	3.86	0.54	1.096	0.274
أهداف إدارة المعرفة	3.94	0.48	3.91	0.49	0.517	0.606
الدرجة الكلية	**3.93**	**0.35**	**3.88**	**0.37**	**1.191**	**0.235**

يتضح من الجدول (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجـة اتجاهـات مـديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

هل توجد فروق في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

وللإجابة عن السؤال استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحـــادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدولين (9) و(10) تبين ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين وفق متغير سنوات الخبرة الإدارية

المجالات	سنوات الخبرة الإدارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدراك مفهوم إدارة المعرفة	أقل من 5 سنوات	56	3.85	0.34
	5 -10 سنوات	70	3.89	0.37
	أكثر من 10 سنة	103	3.89	0.33
التوقيت المناسب للمعرفة	أقل من 5 سنوات	56	3.86	0.39
	5 -10 سنوات	70	3.97	0.40
	أكثر من 10 سنة	103	3.94	0.40
المعاملات الإدارية	أقل من 5 سنوات	56	3.92	0.55
	5 -10 سنوات	70	3.92	0.56
	أكثر من 10 سنة	103	3.95	0.49
تنظيم المعرفة وتحديد مصادرها	أقل من 5 سنوات	56	3.87	0.50
	5 -10 سنوات	70	3.92	0.42
	أكثر من 10 سنة	103	3.92	0.38
الاتصالات التنظيمية والتواصل	أقل من 5 سنوات	56	3.96	0.54
	5 -10 سنوات	70	3.89	0.51
	أكثر من 10 سنة	103	3.92	0.49
اتخاذ القرارات	أقل من 5 سنوات	56	3.87	0.43
	5 -10 سنوات	70	3.85	0.56
	أكثر من 10 سنة	103	3.85	0.48

المجالات	سنوات الخبرة الإدارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	أقل من 5 سنوات	56	3.97	0.47
	5 -10 سنوات	70	3.89	0.48
	أكثر من 10 سنة	103	3.86	0.56
أهداف إدارة المعرفة	أقل من 5 سنوات	56	3.92	0.52
	5 -10 سنوات	70	3.94	0.49
	أكثر من 10 سنة	103	3.92	0.46
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	56	3.90	0.39
	5 -10 سنوات	70	3.91	0.37
	أكثر من 10 سنة	103	3.91	0.33

يظهر الجدول (9) أن الدرجة الكلية لاتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين وفق متغير سنوات الخبرة الإدارية في مجالات الدراسة الثمانية كانت على النحو الآتي:

المتوسط الحسابي لمديري المدارس الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات (3.90) بينما كان المتوسط الحسابي للمديرين الذين تتراوح سنوات الخبرة الإدارية لديهم بين (5 -10) سنوات (3.91) وكان المتوسط الحسابي للمديرين الذين تزيد خبرتهم الإدارية عن 10سنوات أيضا (3.91). والجدول(10) يوضح الفروق بين المتوسطات لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

الجدول (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي؛ لفحص دلالة الفروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
إدراك مفهوم إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.073	2	0.036	0.302	0.740
	خلال المجموعات	27.308	226	0.121		
	المجموع	27.381	228			
التوقيت المناسب للمعرفة	بين المجموعات	0.408	2	0.204	1.283	0.279
	خلال المجموعات	35.914	226	0.159		
	المجموع	36.322	228			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المعاملات الإدارية	بين المجموعات	0.042	2	0.021	0.075	0.928
	خلال المجموعات	63.149	226	0.279		
	المجموع	63.191	228			
تنظيم المعرفة وتحديد مصادرها	بين المجموعات	0.109	2	0.054	0.301	0.740
	خلال المجموعات	40.841	226	0.181		
	المجموع	40.950	228			
الاتصالات التنظيمية والتواصل	بين المجموعات	0.166	2	0.083	0.317	0.729
	خلال المجموعات	59.254	226	0.262		
	المجموع	59.420	228			
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	0.022	2	0.011	0.045	0.956
	خلال المجموعات	55.671	226	0.246		
	المجموع	55.693	228			
التخطيط	بين المجموعات	0.429	2	0.214	0.811	0.446
	خلال المجموعات	59.736	226	0.264		
	المجموع	60.165	228			
أهداف إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.023	2	0.011	0.048	0.954
	خلال المجموعات	53.553	226	0.237		
	المجموع	53.575	228			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.045	2	0.023	0.018	0.982
	خلال المجموعات	29.133	226	0.129		
	المجموع	29.178	228			

يتضح من نتائج الجدول (10) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

3 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه:

هل توجد فروق في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغير التخصص

وللإجابة عن السؤال، فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، والجدول (11) يبين النتائج.

الجدول (11)

نتائج اختبار "ت" لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير التخصص

المجال	علوم طبيعية (ن=78)		علوم إنسانية (ن=151)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
إدراك مفهوم إدارة المعرفة	3.88	0.31	3.88	0.36	0.067	0.947
التوقيت المناسب للمعرفة	3.92	0.38	3.93	0.41	0.212	0.833
المعاملات الإدارية	3.96	0.52	3.92	0.53	0.602	0.548
تنظيم المعرفة وتحديد مصادرها	3.94	0.42	3.89	0.43	1.002	0.317
الاتصالات التنظيمية والتواصل	4.01	0.50	3.87	0.51	1.929	0.055
اتخاذ القرارات	3.94	0.52	3.81	0.48	1.824	0.069
التخطيط	3.91	0.48	3.89	0.53	0.333	0.740
أهداف إدارة المعرفة	3.92	0.51	3.93	0.47	0.115	0.908
الدرجة الكلية	**3.94**	**0.36**	**3.89**	**0.36**	**0.908**	**0.365**

يتضح من الجدول (11) ،أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير التخصص.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نصه:

هل توجد فروق في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

وللإجابة عن السؤال استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدولين (12) و(13) تبين ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين وفق متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدراك مفهوم إدارة المعرفة	دبلوم	34	3.89	0.31
	بكالوريوس	162	3.87	0.36
	دراسات عليا	33	3.92	0.34
التوقيت المناسب للمعرفة	دبلوم	34	3.92	0.43
	بكالوريوس	162	3.95	0.39
	دراسات عليا	33	3.83	0.41
المعاملات الإدارية	دبلوم	34	3.98	0.54
	بكالوريوس	162	3.91	0.53
	دراسات عليا	33	4.00	0.50
تنظيم المعرفة وتحديد مصادرها	دبلوم	34	4.00	0.38
	بكالوريوس	162	3.90	0.42
	دراسات عليا	33	3.86	0.48
الاتصالات التنظيمية والتواصل	دبلوم	34	3.92	0.48
	بكالوريوس	162	3.93	0.51
	دراسات عليا	33	3.88	0.54
اتخاذ القرارات	دبلوم	34	4.01	0.42
	بكالوريوس	162	3.84	0.49
	دراسات عليا	33	3.77	0.55
التخطيط	دبلوم	34	3.87	0.45
	بكالوريوس	162	3.93	0.50
	دراسات عليا	33	3.75	0.63
أهداف إدارة المعرفة	دبلوم	34	3.93	0.54
	بكالوريوس	162	3.94	0.48
	دراسات عليا	33	3.86	0.48
الدرجة الكلية	دبلوم	34	3.94	0.32
	بكالوريوس	162	3.91	0.36
	دراسات عليا	33	3.87	0.37

ويظهر الجدول (12) أن المتوسط الحسابي لاستجابات مديري المدارس الحاصلين على درجة الدبلوم (3.94) بينما كان المتوسط الحسابي لمديري المدارس الذين يحملون درجة البكالوريوس (3.91) وكان متوسط استجابة مديري المدارس الذين يحملون مؤهل علمي دراسات عليا (3.87).

والجدول (13) يوضح دلالة الفروق في درجة الاتجاهات لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول(13)

نتائج تحليل التباين الأحادي؛ لفحص دلالة الفروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين،تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
إدراك مفهوم إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.084	2	0.042	0.352	0.704
	خلال المجموعات	27.296	226	0.121		
	المجموع	27.381	229			
التوقيت المناسب للمعرفة	بين المجموعات	0.435	2	0.217	1.369	0.257
	خلال المجموعات	35.887	226	0.159		
	المجموع	36.322	229			
المعاملات الإدارية	بين المجموعات	0.303	2	0.152	0.545	0.581
	خلال المجموعات	62.888	226	0.278		
	المجموع	63.191	229			
تنظيم المعرفة وتحديد مصادرها	بين المجموعات	0.394	2	0.197	1.098	0.335
	خلال المجموعات	40.556	226	0.179		
	المجموع	40.950	229			
الاتصالات التنظيمية والتواصل	بين المجموعات	0.057	2	0.028	0.108	0.898
	خلال المجموعات	59.363	226	0.263		
	المجموع	59.420	229			
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	1.070	2	0.535	2.213	0.112
	خلال المجموعات	54.623	226	0.242		
	المجموع	55.693	229			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	0.897	2	0.449	1.710	0.183
	خلال المجموعات	59.268	226	0.262		
	المجموع	60.165	229			
أهداف إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.186	2	0.093	0.394	0.675
	خلال المجموعات	53.389	226	0.236		
	المجموع	53.575	229			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.091	2	0.045	0.352	0.703
	خلال المجموعات	29.045	226	0.129		
	المجموع	29.136	229			

يتضح من نتائج الجدول (13) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في شمال فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس والذي نصه:

هل توجد فروق في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغير موقع المدرسة

وللإجابة عن السؤال، فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، والجدول (14) يبين نتائج فحص الفرضية .

الجدول (14)

نتائج اختبار "ت" لفحص دلالة الفروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية موقع الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين تبعا لمتغير موقع المدرسة

المجال	مدينة (ن=55)		قرية (ن=174)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
إدراك مفهوم إدارة المعرفة	3.84	0.30	3.89	0.36	0.928	0.345
التوقيت المناسب للمعرفة	3.93	0.32	3.93	0.42	0.076	0.939
المعاملات الإدارية	3.92	0.53	3.94	0.53	0.161	0.872
تنظيم المعرفة وتحديد مصادرها	3.95	0.40	3.89	0.43	0.804	0.422
الاتصالات التنظيمية والتواصل	3.91	0.43	3.92	0.54	0.142	0.887
اتخاذ القرارات	3.85	0.46	3.86	0.50	0.057	0.955
التخطيط	3.85	0.48	3.91	0.52	0.797	0.426
أهداف إدارة المعرفة	3.99	0.49	3.91	0.48	1.064	0.288
الدرجة الكلية	**3.91**	**0.33**	**3.91**	**0.37**	**0.016**	**0.987**

يتضح من الجدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير موقع المدرسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال السابع والذي نصه:

هل توجد فروق في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغير موقع المحافظة

وللإجابة عن السؤال استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدولين (15) و(16) تبين ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين وفق متغير موقع المحافظة

المجالات	موقع المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدراك مفهوم إدارة المعرفة	جنوب الضفة	55	3.87	0.32
	وسط الضفة	54	3.78	0.32
	شمال الضفة	120	3.93	0.36
التوقيت المناسب للمعرفة	جنوب الضفة	55	3.94	0.40
	وسط الضفة	54	3.85	0.44
	شمال الضفة	120	3.96	0.38
المعاملات الإدارية	جنوب الضفة	55	3.99	0.49
	وسط الضفة	54	3.71	0.49
	شمال الضفة	120	4.01	0.53
تنظيم المعرفة وتحديد مصادرها	جنوب الضفة	55	3.94	0.41
	وسط الضفة	54	3.83	0.46
	شمال الضفة	120	3.92	0.42
الاتصالات التنظيمية والتواصل	جنوب الضفة	55	3.92	0.52
	وسط الضفة	54	3.82	0.50
	شمال الضفة	120	3.97	0.51
اتخاذ القرارات	جنوب الضفة	55	3.84	0.54
	وسط الضفة	54	3.74	0.49

المجالات	موقع المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	شمال الضفة	120	3.91	0.47
التخطيط	جنوب الضفة	55	3.99	0.53
	وسط الضفة	54	3.69	0.59
	شمال الضفة	120	3.95	0.45
أهداف إدارة المعرفة	جنوب الضفة	55	4.03	0.44
	وسط الضفة	54	3.83	0.43
	شمال الضفة	120	3.92	0.52
الدرجة الكلية	جنوب الضفة	55	3.94	0.37
	وسط الضفة	54	3.78	0.33
	شمال الضفة	120	3.95	0.35

ويظهر الجدول (15) أن متوسط استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين كان (3.95) لمديري شمال الضفة الغربية، يليه جنوب الضفة الغربية وبمتوسط حسابي (3.94) ثم وسط الضفة الغربية وبمتوسط حسابي (3.78).

والجدول (16) يبين دلالة الفروق في درجة اتجاهات المديرين في مجال موقع المحافظة.

الجدول(16)

نتائج اختبار التباين الأحادي؛ لفحص دلالة الفروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، وفق متغير موقع المحافظة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
إدراك مفهوم إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.792	2	0.396	3.367	*0.036
	خلال المجموعات	26.589	226	0.118		
	المجموع	27.381	228			
التوقيت المناسب للمعرفة	بين المجموعات	0.470	2	0.235	1.480	0.230
	خلال المجموعات	35.852	226	0.159		
	المجموع	36.322	228			
المعاملات الإدارية	بين المجموعات	3.625	2	1.813	6.877	*0.001
	خلال المجموعات	59.566	226	0.264		
	المجموع	63.191	228			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تنظيم المعرفة وتحديد مصادرها	بين المجموعات	0.382	2	0.191	1.064	0.347
	خلال المجموعات	40.568	226	0.180		
	المجموع	40.950	228			
الاتصالات التنظيمية والتواصل	بين المجموعات	0.810	2	0.405	1.561	0.212
	خلال المجموعات	58.610	226	0.259		
	المجموع	59.420	228			
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	1.052	2	0.526	2.175	0.116
	خلال المجموعات	54.641	226	0.242		
	المجموع	55.693	228			
التخطيط	بين المجموعات	3.127	2	1.563	6.194	*0.002
	خلال المجموعات	57.039	226	0.252		
	المجموع	60.165	228			
أهداف إدارة المعرفة	بين المجموعات	1.041	2	0.520	2.239	0.109
	خلال المجموعات	52.535	226	0.232		
	المجموع	53.575	228			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.127	2	0.564	4.548	*0.012
	خلال المجموعات	28.008	226	0.124		
	المجموع	29.136	228			

*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من نتائج الجدول (16) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين وفق متغير موقع المحافظة، في مجالات التوقيت المناسب للمعرفة، وتنظيم المعرفة وتحديد مصادرها، والاتصالات التنظيمية والتواصل، واتخاذ القرارات، وأهداف إدارة المعرفة، بينما أظهرت نتائج الجدول (16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين وفق متغير موقع المحافظة، في مجالات إدراك مفهوم إدارة المعرفة، والمعاملات الإدارية، والتخطيط، والدرجة الكلية، وللكشف عن مصدر الفروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين وفق متغير

موقع المحافظة، في مجالات إدراك مفهوم إدارة المعرفة، والمعاملات الإدارية، والتخطيط، والدرجة الكلية، فقد استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، ويوضح الجداو (18 19 20 21) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية.

الجدول (17)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين فروق متوسطات متغير موقع المحافظة، في مجال إدراك مفهوم إدارة المعرفة

موقع المحافظة	جنوب الضفة	وسط الضفة	شمال الضفة
جنوب الضفة الغربية		0.085	0.060-
وسط الضفة الغربية			*0.145-
شمال الضفة الغربية			

دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α = 0.05)

يتضح من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين وفق متغير موقع المحافظة، في مجال إدراك مفهوم إدارة المعرفة، بين محافظات وسط الضفة ومحافظات شمال الضفة، ولصالح محافظات شمال الضفة.

الجدول (18)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين فروق متوسطات متغير موقع المحافظة، في مجال المعاملات الإدارية

موقع المحافظة	جنوب الضفة	وسط الضفة	شمال الضفة
جنوب الضفة الغربية		*0.285	0.016-
وسط الضفة الغربية			*0.301-
شمال الضفة الغربية			

- دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α = 0.05)

يتضح من الجدول (18) :

- وجود فروق في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين وفق متغير موقع المحافظة، في مجال المعاملات الإدارية، بين

محافظات جنوب الضفة الغربية، ومحافظات وسط الضفة الغربية، ولصالح جنوب الضفة الغربية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين وفق متغير موقع المحافظة، في مجال المعاملات الإدارية، بين محافظات وسط الضفة الغربية، ومحافظات شمال الضفة الغربية، ولصالح شمال الضفة الغربية.

الجدول (19)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين فروق متوسطات متغير موقع المحافظة، في مجال التخطيط

موقع المحافظة	جنوب الضفة	وسط الضفة	شمال الضفة
جنوب الضفة		0.300*	0.039
وسط الضفة			-0.260*
شمال الضفة			

- دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (19) :

- وجود فروق في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين وفق متغير موقع المحافظة، في مجال التخطيط، بين محافظات جنوب الضفة الغربية ومحافظات وسط الضفة الغربية، ولصالح جنوب الضفة الغربية.

- وجود فروق في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين وفق متغير موقع المحافظة، في مجال التخطيط، بين محافظات وسط الضفة الغربية، ومحافظات شمال الضفة الغربية، ولصالح شمال الضفة الغربية.

الجدول (20)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين فروق متوسطات متغيرموقع المحافظة، في الدرجة الكلية

موقع المحافظة	جنوب الضفة	وسط الضفة	شمال الضفة
جنوب الضفة		0.160*	-0.074
وسط الضفة			-0.167*
شمال الضفة			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (20) :

وجود فروق في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين وفق متغير موقع المحافظة، في الدرجة الكلية، بين محافظات جنوب الضفة الغربية، ومحافظات وسط الضفة الغربية، ولصالح جنوب الضفة الغربية.

- وجود فروق في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين وفق متغير موقع المحافظة، في الدرجة الكلية، بين محافظات وسط الضفة الغربية، ومحافظات شمال الضفة الغربية، ولصالح شمال الضفة الغربية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع
- التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يتناول مجموعة من التوصيات المناسبة في ضوء النتائج التي توصلت إليها.

فقد هدفت هذه الدراسة التعرف إلى اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين، كما هدفت التعرف إلى اثر متغيرات الدراسة(الجنس،سنوات الخبرة الإدارية، التخصص، المؤهل العلمي، موقع المدرسة، موقع المحافظة) في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين.

مناقشة النتائج

أولا:مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول والذي نصه:

ما اتجاهات مديري المداس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين

- وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الدراسة الثمانية، أظهر الجدول(6) أن اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين كانت إيجابية ومرتفعة في كافة مجالات الدراسة الثمانية، كما أكدت هذه النتيجة نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة كما أظهرها الجدول(7) .

وسيتم استعراض هذه المجالات الثمانية بالتفصيل:

المجال الأول:إدراك مفهوم إدارة المعرفة: وقد حصل على المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي(3.88) وهذا يدل على اتجاهات إيجابية مرتفعة نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات

الشمالية في فلسطين، ويعزو الباحث هذا الترتيب إلى أن إدارة المعرفة مفهوم معاصر ويعتبر أحدث الاتجاهات في الإدارة المعاصرة، لذلك فان مفهوم إدارة المعرفة ما زال جديدا على المديرين لذلك فهم متحمسون له وهذا يولد عندهم اتجاهات ايجابية لتطبيقه في المدارس. وهذه النتائج تتفق مع دراسة كل من القطارنة(2006) وعبيسات (2005) اللتين بينتا أن درجة إدراك إدارة المعرفة لدى المديرين والموظفين كانت عالية، وتتفق مع دراسة كل من (& Stevenson Rita,2001) و(Azari & Amuei,2008) و(Oliver,2003) التي بينت الدور المهم لتكنولوجيا المعلومات في ترسيخ وتبني مفهوم إدارة المعرفة، كما تعارضت مع دراسة حسن(2008)التي بينت أن درجة الاتجاهات في المدارس الخاصة نحو مفهوم إدارة المعرفة كانت متوسطة، وقد يعود السبب إلى ضعف وجود ثقافة منظميه تشجع على تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الخاصة واختلاف مجتمع الدراسة، وكذلك تركيز المدارس الخاصة على الجوانب الربحية فهم لا يرهقون أنفسهم بقضايا ومواضيع حديثة مثل إدارة المعرفة، وبالتالي تكون اتجاهاتهم نحو إدارة المعرفة منخفضة نسبيا .

المجال الثاني: التوقيت المناسب للمعرفة: والذي حصل على المرتبة الأولى وبالتساوي مع مجالي المعاملات الإدارية وأهداف إدارة المعرفة وبمتوسط حسابي (3.93) وهي تمثل اتجاها إيجابيا مرتفعا نحو تطبيق إدارة المعرفة، ويمكن تفسير هذا الترتيب بأن المديرين يدركون أهمية إدارة المعرفة ودورها في تنظيم المعرفة وتصنيفها وتخزينها ونشرها من خلال الوسائل التكنولوجية المتاحة ومن خلال المشاركة في المعرفة فتسهل على المديرين الوصول إلى المعلومات والى المعرفة المختزنة في وقت قصير فيتولد لديهم اتجاهات ايجابية نحوها وهذا بدوره يساعد المديرين على القيام بالأنشطة الإدارية المختلفة بسرعة وبدقة وإتقان ويجنب المدير الوقوع في الأخطاء.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أبو قبة (2004) التي بينت أن إدارة المعرفة والمعلومات توفر الوقت والجهد في الحصول على المعلومات ونشر المعرفة، وتتفق مع دراسة (Stevenson & Rita,2001) التي أوضحت أهمية التكنولوجيا في المدارس لتسهيل عملية انتقال المعلومات ونشر المعرفة وتبادلها في أقصر وقت ممكن.

المجال الثالث: المعاملات الإدارية:وحصل على المرتبة الأولى بالتساوي مع توقيت إدارة المعرفة، وبمتوسط حسابي (3.93)، ويشير هذا الترتيب إلى أهمية المعاملات الإدارية لدى المديرين، فهم يدركون أهمية تنظيم المعلومات الإدارية المتعلقة بالملفات الشخصية للعاملين والميزانية والأنشطة المدرسية واللوائح والقوانين لتمكين المديرين من الرد على الكتب الرسمية الواردة من مديريات التربية بسرعة وإتقان، وهم يدركون أهمية الحاسوب في تخزين واسترجاع ومعالجة المعلومات والبيانات مما يولد لديهم اتجاهات ايجابية نحو تطبيق ادارة المعرفة في هذا المجال، كما أنهم يولون المعاملات الإدارية المتعلقة بالشؤون المالية اهتماما بالغا لأنه الجانب الأكثر أهمية لدى قسم المراقبة والمتابعة في مديريات التربية، فأي خلل فيه يعرضه للمساءلة ويهدد مركزه لذلك يحرص المديرون على حوسبة الأمور المالية والتأكد من دقتها. وهذه النتائج تتفق مع دراسة الشمري والدوري(2004) التي أكدت أن إدارة المعرفة تلعب دورا مهما في ممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة.

المجال الرابع: تنظيم المعرفة وتحديد مصادرها: وحصل على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي(3.91) ويمكن تفسير هذا الترتيب بان المديرين يدركون أن المعرفة موجودة في عقول العاملين وفي الوثائق والكتب، وحتى يستفيد المديرون والعاملون من هذه المصادر المعرفية لا بد من تنظيم المعرفة وتصنيفها ونشرها لتصبح في متناول الجميع بحيث ترتبط بأهداف المدرسة. وإدارة المعرفة وما تتضمنه من تكنولوجيا وأنشطة وعمليات من أفضل وسائل تحقيق هذه الغاية لذلك يتولد لديهم اتجاهات ايجابية نحو إدارة المعرفة،

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الخليلي (2006) التي أكدت على أن مستوى ممارسة أنشطة إدارة المعرفة (تصنيف المعرفة تنظيم المعرفة توليد المعرفة) كانت مرتفعة، كما تتفق مع دراسة عبيسات(2005) والتي توصلت إلى أن إدراك الموظفين لمصادر المعرفة كان مرتفعا.

كما تتعارض مع دراسة الخليلي (2006) التي بينت أن درجة الأنشطة والعمليات التالية (تخزين ونشر وتبادل المعرفة) كانت متوسطة، وقد يعود السبب إلى عدم توافر المقومات التكنولوجية بدرجة كافية في وزارة التربية والتعليم الأردنية وعدم وجود ثقافة تنظيمية مناسبة تشجع المشاركة المعرفية بين العاملين في الوزارة.

المجال الخامس: الاتصالات التنظيمية والتواصل: وحصل هذا المجال علـى المرتبـة الثانيـة وبمتوسط حسابي (3.92) وبالتالي فهو يمثل اتجاهات إيجابية مرتفعة نحو تطبيق إدارة المعرفة وهذا يدل على أن مجال الاتصال والتواصل بالغ الأهمية للمديرين ويدرك المـديرون أن أهـم المهارات التي ينبغي أن يمتلكها المدير الناجح هي قدرته على الاتصال والتواصل مع الموظفين والطلاب ومديريات التربية والتعليم وأولياء الأمور. فهو بحاجة ماسـة للاتـصال بمـديريات التربية لمناقشة بعض الموضوعات والتطورات والمشكلات وتلقي التعليمات، وهو بحاجة إلـى الاتصال والتواصل مع المعلمين والطلبة على حد سواء لتفعيل العمليـات الإداريـة وتحـسين عمليات التعليم والتعلم، كذلك فهو بأمس الحاجة للتواصل مع المجتمع المحلي ممثلا بالمجـالس المحلية أو مجلس الآباء لنشر رسالة المدرسة والمساهمة في حل المشكلات، وتلقي الدعم المادي والمعنوي لتنفيذ بعض المشاريع التربوية .

وهذه النتائج تتفق مع دراسة أبو قبة(2004) التي أكدت أن إدارة المعرفـة تـسهم فـي تفعيل الاتصال والتنسيق بين الأفراد العاملين والدوائر التنظيمية.

وتتفق هذه النتائج أيضا مع دراسة(Petrides & Zahra,2002) التي توصلت إلى أن إدارة المعرفة تسهم في حل المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية من خلال التواصل مع الآخرين كما تتفق مع دراسة ألشمري والدوري (2004) التي أكدت أهمية ودور إدارة المعرفة في حل المشكلات وفي عملية التعلم وتتفق ودراسة (Alavi & leidner,1999) التي أوضحت أن العوائد المتوقعة من نظم إدارة المعرفة هي تحسين الاتصالات وحل المشكلات وزيادة المشاركة بين الأفراد.

المجال السادس:اتخاذ القرارات: وحصل على المرتبة السادسة بمتوسط (3.86) وهـي تمثـل اتجاهات إيجابية مرتفعة نحو تطبيق إدارة المعرفة في مجال اتخاذ القرارات. ويفسر الباحـث ذلك بأن المديرين يحاولون اتخاذ القرارات بأنفسهم لكي لا يتهموا بالضعف، لأنهم يعتقدون أن هذا ينتقص من شخصيتهم. فعملية اتخاذ القرارات تعتمد بشكل كبير علـى كـم المعلومـات والمعرفة التي تتوافر حول قضية أو مشكلة معينة ولا سيما المعرفة المنظمة المترابطة وتعتبـر

إدارة المعرفة من أفضل وسائل الحصول عليها، مما يجنبهم الوقوع في الخطأ قــدر الإمكــان فيتولد لديهم شعورا بأهمية إدارة المعرفة في هذا المجال . وتتفق هذه النتائج مع دراسة زيديــة (2009) التي بينت أن إدارة المعرفة ضرورية للأنشطة الإداريــة كاتخــاذ القــرارات وحــل المشكلات، وتتفق أيضا مع دراسة بيدس(2007) التي بينت أن هناك علاقة إيجابية بين استخدام برامج إدارة المعرفة وبين اتخاذ القرارات، كما اتفقت مع دراسة أبو قبة(2005) التي أوضحت أن إدارة المعرفة والمعلومات تحسن من عملية اتخاذ القرارات، واتفقت مع دراســة الــشمري والدوري(2004) التي أكدت على أن المدخل المعرفي له دور كبيــر فــي اتخــاذ القــرارات الاستراتيجية وتتفق مع دراسة (petrides & Zahra,2002) التي بينت أهميــة ودور إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرارات من خلال المعلومات المنظمة التي تقدمها، وتتفق أيــضا مــع دراسة (Keeley,2004) التي أوضحت أن المؤسسات التي تمتلك بنية قوية من النظم والأجهزة والوسائل المعرفية تؤدي إلى تطوير عملية اتخاذ القرارات، كما اتفقــت مــع دراســة(Alavi &Leidner,1999) التي أكدت أن إدارة المعرفة تسهم في تقليل الوقت اللازم لحل المــشكلات واتخاذ القرار المناسب فيها، وتتفق مع دراسة (Stevenson & Rita,2001) التي أكدت أنــه يمكن الإفادة من تجارب ناجحة لدى منظمات معينة وتطبيق هذه الحلول الناجحــة فــي واقــع المدارس في تجارب مشابهة لها.

المجال السابع: مجال التخطيط: وحصل على المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي(3.90) وهــي تمثل اتجاهات إيجابية مرتفعة نحو تطبيق إدارة المعرفة في مجال التخطيط ويمكن تفسير ذلــك بأن المديرين يحاولون ما أمكن الاعتماد على أنفسهم في عملية التخطيط أو إشراك نفر قليل من المعلمين الذين يروقون لهم بهذه العملية، أي أن هناك شبه مركزية فــي التخطــيط، إذ يــشعر المديرون أن استقاء بعض الأفكار من المعلمين في مجال التخطيط هو انتقــاص مــن قيمــتهم ويظهر مدى ضعفهم أمام العاملين فيحاول المديرون أن يثبتوا بأنهم قادرون علــى التخطــيط فيتولد لديهم اتجاهات ايجابية نحو إدارة المعرفة التي تدعم قدرتهم على التخطيط.

وهذه النتائج تتفق مع دراسة الشمري والدوري(2004) التي أوضحت أهمية المدخل المعرفي في التخطيط، كما اتفقت مع دراسة (Keeley,2004) التي بينت أن وجود بنية تحتية قوية من النظم والأجهزة والوسائل التي تدعم المعرفة يؤدي إلى تطوير عملية التخطيط.

المجال الثامن:أهداف إدارة المعرفة: وحصل على المرتبة الأولى بالتساوي مع التوقيت المناسب للمعرفة والمعاملات الإدارية وبمتوسط (3.93) وهذا يعكس أهمية هذا المجال، إذ يدرك المديرون أهداف إدارة المعرفة إذ أنها تهدف إلى تقديم الخدمات للمعلمين والطلبة وغيرهم خلال زمن قصير، كما تهدف إلى توليد وتقاسم المعرفة وتطوير العملية التعليمية وتحقيق عمليات التعلم في المدارس. فيتولد لديهم اتجاهات إيجابية نحو تطبيق إدارة المعرفة.

وهذه النتائج تتفق مع دراسة الشمري والدوري(2004) والتي أوضحت أهمية ودور المدخل المعرفي في تحقيق عمليات التعلم، واتفقت أيضا مع دراسة (Chen et al ,2007) التي بينت دور إدارة المعرفة في زيادة فاعلية الأداء والتعليم بطريقة الأقران، واتفقت مع دراسة (Keeley,2004) التي أوضحت وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي ووجود برامج لإدارة المعرفة، واتفقت أيضا مع دراسة (Petrides & Zahra,2002) التي أكدت دور إدارة المعرفة في دعم العملية التعليمية في المدرسة كما اتفقت أيضا مع دراسة (Lavi & Leidner,1999) التي أكدت أن من عوائد تطبيق إدارة المعرفة تحسين الخدمة المقدمة للزبائن.

وقد أوضح الجدول (6) أن درجة الاستجابة الكلية لجميع المجالات كانت مرتفعة وبمتوسط(3.91) وهي تمثل اتجاهات إيجابية مرتفعة نحو تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية في فلسطين. وهذا يتعارض مع دراسة المومني(2005) التي بينت أن اتجاه المديرين تحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة الأردنية كانت متوسطة وقد يعود السبب إلى اختلاف مكان وزمان الدراسة واختلاف مجتمع الدراسة التي شملها البحث، إذ إنها مؤسسات غير تربوية و غير متجانسة على الأغلب في مستوياتها الثقافية والفكرية(مثل مؤسسة التلفزيون، مؤسسة المتقاعدين، مؤسسة الموانئ)، وقد يعود السبب إلى ضعف البنية التكنولوجية في هذه المؤسسات الأردنية، وعدم الاهتمام الكافي في المعرفة، كما انه لا توجد معايير موحدة في هذه المؤسسات لاختيار المديرين، بينما تعكس النتائج الاتجاهات الإيجابية

المرتفعة نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين إذ إن مديري المـــدارس يمتلكون الكفاءات العلمية والخبرة المهنية التي تمكنهم من التعامل مع المعرفة والمعلومات سواء في نشرها أو توليدها أو تصنيفها. كما أن اختيار المديرين يتم وفق معايير محددة وأصبح الكثير منهم يحملون شهادات عليا بل أن من شروط المتقدم لوظيفة الإدارة المدرسية حاليا في فلسطين أن يكون حاصلا على شهادة الماجستير .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

هل توجد فروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانويـــة نحـــو تطبيـــق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس؟

وللإجابة عن السؤال فقد تم استخدام اختبار(ت) لمجموعتين مـــستقلتين(Independent Test) وقد أظهر الجدول (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهـــات مـــديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغير الجنس على جميع مجالات الدراسة.

وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين والمديرات يواجهون نفس الواقع التربوي، كمـــا أنهـــم يتلقون نفس طرق الإعداد المهني من خلال الدورات وورش العمل ويتم اختيارهم ضمن نفـــس المعايير، كما أنه لا يتم التفريق بين مدارس الذكور ومدارس الإناث من حيث القرارات الإدارية ويقومون بنفس المهام والمسؤوليات، فالأنظمة والقوانين موحدة في مدارس الذكور والإنـــاث . وبالتالي فإن مستوى إدراك إدارة المعرفة وأنشطتها متقاربا عند الجنسين لا سيما انـــه أســـلوب إداري يتصف بالحداثة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المومني(2005) التي بينت أنه لا توجد فروق في اتجـــاه تطبيـــق إدارة المعرفة بين المديرين تعزى لمتغير الجنس. كما اتفقت مع دراسة بيـــدس(2007) التـــي أوضحت أنه لا توجد فروق في استخدام البرامج والأساليب العلمية لإدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس. كما تتفق مع دراسة الخليلي(2006) التي بينت أنه لا توجد فروق في ممارسة أنـــشطة

إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس، وتتفق مع دراسة الساعد وحريم (2004) التي بينت أنـــه لا توجد فروق بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين الميزة التنافــسية تعــزى لمتغيــر الجنس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

هل توجد فروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيـــق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

وللإجابة عن السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في جدول (9) والذي يبين أن الدرجة الكلية لاتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانويـــة نحـــو تطبيق إدارة المعرفة لذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات بلغت (3.91)، ولذوي الخبرة مـــن (5 - 10) سنوات بلغت (3.91) أيضا، بينما كانت لذوي الخبرة أقل من 5 سنوات (3.90).

وقد استخدم الباحث نتائج تحليل التبـــاين الأحـــادي (One Way ANOVA) لإيجـــاد الفروق بين المتوسطات لمتغير سنوات الخبرة الإدارية، حيث اتضح من الجـــدول(10) انـــه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانويـــة نحـــو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة فـــي جميـــع مجـــالات الدراســـة الثمانية.

ويرى الباحث أن السبب قد يعود إلى أن المديرين وبغض النظر عن ســـنوات خبـــرتهم الإدارية يتلقون نفس محتوى الدورات الإدارية وورش العمل التي تهدف لإعدادهم مهنيا. والتي تركز على وظائف المديرين الإدارية والمعاملات الإدارية ولا سيما المالية منها. وهم يملكـــون الإطار المعرفي الكافي لإدراك مفهوم إدارة المعرفة وأنشطتها، ولا ننسى أن إدارة المعرفة تعد أحدث المفاهيم الإدارية، وبالتالي فان المديرين يمتلكون درجة إدراك متقاربـــة لمفهـــوم إدارة المعرفة وأنشطتها وعملياتها . وهم يدركون أهمية إدارة المعرفة لتعزيز عملهم الإداري بغض النظر عن خبرتهم.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة عبد الغفور(2007) التي بينت أنه لا توجد فروق في درجة مراعاة متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. وتتفق مع دراسة بيدس (2007) التي أنه لا توجد فروق في استخدام الأساليب والبرامج العلمية لإدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتتفق مع دراسة الخليلي(2006) التي بينت أنه لا توجد فروق في درجة ممارسة أنشطة إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وقد يعود ذلك إلى تقارب خبرات المديرين في مجال إدارة المعرفة، لكون إدارة المعرفة اتجاها حديثا في الإدارة، وان تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات غير الصناعية أو التربوية جاء متأخرا.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه:

هل توجد فروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير التخصص

وللإجابة عن السؤال فقد استخدم الباحث اختبار(ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-Test) ويبين الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغير التخصص في جميع مجالات الدراسة الثمانية.

ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن المديرين وبغض النظر عن تخصصاتهم سواء كانت تخصصات علمية أم إنسانية فإنهم يواجهون نفس الواقع التربوي الإداري، وهم يطبقون نفس الأنظمة والقوانين واللوائح التي تسير المدرسة بموجبها، وهم يتلقون نفس الدورات الإدارية التي تعقدها وزارة التربية عبر مديرياتها والتي تتضمن نفس المحتوى العلمي، أي أنهم يتلقون نفس الإعداد المهني. ولديهم الحماس الكافي لهذا الاتجاه الحديث في الإدارة ولديهم الإطار المعرفي الكافي لفهم هذا الاتجاه الحديث بغض النظر عن خبرتهم، وهذه النتائج تتعارض مع دراسة المومني (2005) التي أوضحت أنه توجد فروق في درجة اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة تعزى للتخصص ولصالح التخصصات الأدبية وقد يعزى السبب إلى أن ذوي

التخصصات الأدبية يتناولون في دراستهم مساقات تربوية أكثر من ذوي التخصصات العلمية ولا سيما الذي يحملون دراسات عليا، كما أن أصحاب بعض التخصصات مثل الاقتصاد يمكن أن يكون لديهم اتجاهات إيجابية أكثر نحو تبني إدارة المعرفة لا سيما أن إدارة المعرفة مفهوم وجد أصلا في مجال الاقتصاد، والمديرون في المؤسسات العامة الأردنية يحملون تخصصات متنوعة سواء اقتصاد ومحاسبة وإدارة أعمال أو تخصصات أدبية وعلمية أخرى ، أما المديرون والمديرات في المدارس الفلسطينية يحملون تخصصات تربوية سواء كانت أدبية أم علمية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة عبد الغفور(2007) التي بينت أنه لاتوجد فروق في درجة مراعاة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التدريس الجامعي يعزى إلى التخصص.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نصه:

هل توجد فروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

وللإجابة عن السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية كما في الجدول(12) والذي يبين أن الدرجة الكلية لاتجاهات مديري المدارس الحكومية نحو تطبيق إدارة المعرفة بلغت لحملة الدبلوم (3.94) ولحملة البكالوريوس بلغت (3.91) ولحملة شهادة الدراسات العليا بلغت(3.87)، واستخدم الباحث نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد الفروق بين المتوسطات لمتغير المؤهل العلمي حيث اتضح من نتائج الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين متحمسون لإدارة المعرفة باعتبارها تتسم بالحداثة وهم يدركون أن ادارة المعرفة وما يرتبط بها من مهارات ولا سيما مهارات استخدام الحاسوب تعتبر أساسيات لا بد من إتقانها وربما يعتقد المديرون بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية أهمية ادارة المعرفة وما تتضمنه من تكنولوجيا في إنجاح إدارة المديرين لمدارسهم.

وهذه النتائج تتفق مع دراسة المومني(2005) التي أوضحت أنه لا توجد فـروق بـين اتجاهات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتتفق مع دراسـة بيـدس(2007) التي بينت أنه لا توجد فروق في استخدام البرامج والأساليب العلميـة لإدارة المعرفـة تعـزى لمتغير المؤهل العلمي، كما تتفق مع دراسة الساعد والحريم (2004) التي بينت أنـه لا توجـد فروق بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين الميزة التنافسية تعـزى لمتغيـر المؤهـل العلمي. وتتفق مع دراسة الخليلي(2006) التي بينت أنه لا توجد فروق في درجـة ممارسـة أنشطة إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنيـة تعـزى لمتغيـر المؤهـل العلمـي. وتتعارض هذه النتائج مع دراسة عبيسات(2005)التي بينت أنه توجد فروق في إدراك مفهـوم إدارة المعرفة وإدراك المصادر المعرفية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وقد يعـود ذلـك إلـى اختلاف مكان وزمان إجراء الدراسة واختلاف مجتمع الدراسة الذي تناول العاملين في مؤسـسة المناطق الحرة وهي مؤسسة غير تربوية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس والذي نصه:

هل توجد فروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانويـة نحـو تطبيـق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير موقع المدرسة

وللإجابة عن السؤال، فقـد اسـتخدم الباحـث اختبـار (ت) لمجمـوعتين مـستقلتين (Independent Test) حيث يبين الجدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحـصائية فـي اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الـشمالية في فلسطين، تعزى لمتغير موقع المدرسة. وهذه النتيجة ربما تكون بعكس ما هو متوقع من أن الفرق سيكون لصالح المدينة.

ويعتقد الباحث أن السبب ربما يعود إلى أن المدارس في المدن والقرى ولا سيما القريبة تمتلك إمكانات مادية وتكنولوجية متقاربة ترتكز على بنية تكنولوجية تقـوم علـى الحواسـيب، ويدرك المديرون في المدن والقرى على حد سواء أهمية أنشطة ادارة المعرفة في تنظيم المعرفة ونشرها بالوسائل المختلفة ولا سيما الحاسوب. ويتم إعداد المديرين في المدن والقـرى مـن

خلال نفس البرامج التي تعدها الوزارة والتي غالبا ما تركز على الأنشطة الإدارية ومسؤوليات ووظائف المديرين. والمدارس في المدن والقرى على حد سواء تعيش نفس الواقع المادي والتربوي، لا سيما أن السلطة الوطنية الفلسطينية أبدت اهتماما واضحا بتزويد مدارس القرى ببنية تكنولوجية مناسبة أسوة بالمدن.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع والذي نصه:

هل توجد فروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير موقع المحافظة

ولاختبار هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية كما في الجدول(15) الذي بين أن الدرجة الكلية لاتجاهات المديرين في المدارس الحكومية نحو تطبيق إدارة المعرفة لمحافظات شمال الضفة(3.95) ولجنوب الضفة بلغت (3.94) ولمحافظات وسط الضفة بلغت(3.78).

وقد استخدم الباحث نتائج تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير موقع المحافظة حيث اتضح من نتائج الجدول(16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغير موقع المحافظة في مجالات التوقيت المناسب للمعرفة، وتنظيم المعرفة وتحديد مصادرها، والاتصالات التنظيمية والتواصل، واتخاذ القرارات، وأهداف إدارة المعرفة. بينما أظهرت نتائج الجدول(16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغير موقع المحافظة في مجالات إدراك مفهوم إدارة المعرفة والمعاملات الإدارية والتخطيط، والدرجة الكلية. وقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية (Scheffe Post-hoc Test) للكشف عن مصدر الفروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين.

وقد اظهر الجدول (17) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، وفق متغير موقع المحافظة في مجال إدراك مفهوم إدارة المعرفة بين محافظات وسط الضفة الغربية

ومحافظات شمال الضفة الغربية ولصالح شمال الضفة الغربية. ويعزو الباحث السبب إلى أن محافظات الوسط مثل رام الله قريبة من وزارة التربية والتعليم وبالتالي فإن المديرون يحصلون على المعلومات اللازمة للقيام بالأنشطة الإدارية من الوزارة بشكل مباشر أوغير مباشر فلا يبذل المديرون جهدا كبيرا ويمكن أن يتلقوا المساعدة المباشرة ، كما انه من السهولة عليهم تصحيح الأخطاء إن وردت في المعاملات الإدارية بحكم قربهم وعلاقاتهم بموظفي الوزارة. وبالتالي يكونون أقل اهتماما بإدارة المعرفة،بينما المديرون في شمال وجنوب الضفة الغربية يعتمدون على ذاتهم في التخطيط السليم ، فهم يملكون كوادر مؤهلة في التخطيط التربوي،ويهتمون في ترتيب وتنظيم المعارف والمعلومات اللازمة، وهم يدركون أهمية الحاسوب وأنشطة إدارة المعرفة في الأنشطة الإدارية ، فيتولد لديهم اهتمام أكبر في إدارة المعرفة كأسلوب إداري يدعم القدرة على القيام بالأنشطة الإدارية.

كما أظهر الجدول(18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين، وفق متغير موقع المحافظة في مجال المعاملات الإدارية بين محافظات وسط الضفة الغربية ومحافظات شمال الضفة الغربية ولصالح شمال الضفة الغربية. كما أظهر الجدول(18) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، وفق متغير موقع المحافظة في مجال المعاملات الإدارية بين محافظات وسط الضفة الغربية ومحافظات جنوب الضفة الغربية ولصالح جنوب الضفة الغربية.

وقد يعود السبب إلى أن محافظات الوسط قريبة من وزارة التربية وبالتالي يسهل عليهم التواصل مع وزارة التربية والتعليم ويسهل عليهم تعديل أو تبديل أي معلومة وتصحيح أي خطأ يرد في المعاملات الإدارية ، كما أن قربهم من وزارة التربية قد يولد علاقات شخصية مع المسؤولين والعاملين في الوزارة لا سيما قسم الرقابة والمتابعة وهذا يجعلهم أقل عرضة للمساءلة وأقل اهتماما بالمعاملات الإدارية. بينما يرتكز المديرون في شمال وجنوب الضفة الغربية بحكم بعدهم عن وزارة التربية والتعليم على كوادر مؤهلة قادرة على الاعتماد على الذات في انجاز المعاملات الإدارية باتثقان واقل وقت وهم يدركون أهمية إدارة المعرفة وما تتضمنه من استخدام للحاسوب لتحقيق ذلك. كما أن تقسيم الوزارة لمحافظات شمال الضفة

وجنوبها إلى عدة مديريات مثل: محافظة نابلس قسمت إلى مديريتين ومحافظة الخليل قسمت إلى ثلاثة مديريات للتربية ، مما يسهم في زيادة فعالية الأداء الإداري حيث يتوزع العبء والجهد على عدة مديريات بدل من مديرية واحدة ما يسمح للمديرية بمتابعة مدارسها بشكل مستمر مما يجعل المديرين متحفزين دائما تجنبا للمساءلة.

بينما يظهر الجدول(19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، وفق متغير موقع المحافظة في مجال التخطيط بين محافظات وسط الضفة ومحافظات جنوب الضفة ولصالح جنوب الضفة. كذلك أظهر الجدو (19) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، وفق متغير موقع المحافظة في مجال التخطيط بين محافظات وسط الضفة الغربية ومحافظات شمال الضفة الغربية ولصالح شمال الضفة الغربية.

وقد يعود السبب إلى أن محافظات الوسط وبحكم قربها من وزارة التربية والتعليم، فإنها تعتمد في عملية التخطيط على الوزارة من حيث إمدادها بالبيانات والمعلومات الجاهزة دون أن تبذل الكثير من الجهد للحصول عليها ذاتيا من خلال أقسامها وبجهود كوادرها، بينما المحافظات الشمالية والجنوبية تعتمد كليا على جهودها الذاتية في التخطيط، لذلك تحرص على بناء بنية تكنولوجية مدعمة بأصحاب الكفاءات من الموظفين الذين يتميزون بعقلية مبدعة وسعة أفق ورؤية ثاقبة للمشاركة بعملية التخطيط، وتحرص على وجود قاعدة بيانات دقيقة عن كل ما يتعلق بالمدرسة (عدد الطلبة، الحاجة للأبنية، الحاجة إلى المرافق العامة......) حتى تقوم بعملية التخطيط.

وقد أظهر الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، وفق متغير موقع المحافظة في الدرجة الكلية بين محافظات وسط الضفة الغربية ومحافظات شمال الضفة الغربية ولصالح شمال الضفة الغربية.

كما أظهر الجدول(20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين، وفق متغير موقع المحافظة في الدرجة الكلية بين محافظات وسط الضفة الغربية ومحافظات جنوب الضفة الغربية ولصالح جنوب الضفة الغربية.

وقد يعود ذلك إلى أن المحافظات الوسطى أقرب إلى مركز اتخاذ القـرار ويمكـن أن يتلقى المديرون أي مساعدة أو أي معلومة مباشرة بسرعة إذ إن الاتصال والتواصل يكون سهلاً مما يجعل المديرون اتكاليين لا يعتمدون على أنفسهم وموظفيهم في بعض الأنـشطة الإداريـة وربما يعتقدون انه وبحكم العلاقات الشخصية المباشرة وغير المباشرة يمكن أن يتجنبوا خطـر المساءلة من جانب مرؤوسيهم، بينما المحافظات الشمالية والجنوبية بحكم بعدها النـسبي فإنهـا ترتكز على كوادرها في كافة الأنشطة الإدارية فالمديرون والمديرات حريصون على الحـصول على قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة وبناء بنية تكنولوجية مناسبة، وإشراك المعلمين في عمليـات المشاركة المعرفية والتخطيط واتخاذ القرار والاهتمام بالمعاملات الإدارية. لذلك يكـون لـديهم توجهات ايجابية أكثر نحو إدارة المعرفة وإتقان مهارات الحاسوب لتحقيق هذه الغاية.

كما أن المنافسة على الوظائف الحكومية بين الشمال والجنوب أكثر منه لمنطقة الوسط حيث تلعب الظروف المعيشية دورا مهما في ذلك بحيث يسعى المديرون والمديرات في الشمال والجنوب إلى التنافس على وظائف أفضل في مجال التربية مرتكزين على الكفاءة وخلو ملفاتهم من العقوبات وارتفاع درجة تقاريرهم عند مرؤوسيهم والالتزام بالأنظمة والقـوانين والاعتمـاد على الذات مما يسهل عليهم عملية المنافسة.

التوصيات:

بما أن نتائج الدراسة بينت وجود اتجاهات ايجابية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في المدارس الحكومية الثانوية.

فقد أوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة بما يلي:

- أن تبدأ وزارة التربية والتعليم في تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية الفلسطينية.
- العمل على تعزيز الاتجاهات الايجابية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية الفلسطينية.
- أن تبادر وزارة التربية والتعليم العالي بوضع استراتيجية مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية بما يتفق مع إمكاناتها.
- التحول من الأساليب الإدارية التقليدية القائمة على مركزية القرار واحتكار السلطة إلى الأساليب الإدارية المعاصرة وعلى رأسها إدارة المعرفة والتي تقوم على التعاون وبناء المعرفة والخبرات والمشاركة في اتخاذ القرارات والتخطيط ووضع الأهداف.

كما يوصي الباحث القيام بدراسات حول:

*معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية الفلسطينية.

* علاقة إدارة المعرفة بإدارة الجودة الشاملة.

المراجع

أولا: المراجع العربية

ثانيا: المراجع العالمية

المراجع العربية:

* الأشول،عادل. (1978). **علم النفس الاجتماعي -مع الإشارة إلى مساهمات علماء الإسلام** القاهرة:مكتبة الانجلو المصرية**.**

- أبو جزر، أماني طلعت. (2005)**. مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية.** رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عمان العربية للدراسات العليا عمان - الأردن.

- أبو عيد، عماد. (2007). "تبني مبادئ إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في دول الخليج العربي". (برنامج دبي للأداء المتميز أنموذجا)، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثالث عشر **لجمعية المكتبات المتخصصة في الخليج العربي،**المنعقد في البحرين 3-5 ابريل 2007.

- أبو عيشه،غيداء. (2007). **مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين**. رسالة ماجستير غير منشورة.كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية.

- أبو فارة، يوسف احمد. (2004). العلاقة بين استخدام مدخلات إدارة المعرفة والأداء**. مجلة الرابطة**، الأمانة العامة لرابطة المؤسسات العربية للتعليم العالي،عمان، **7** (3) 4.

- أبو قبة، عاهد جبر. (2005**). مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن** رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الأردنية،عمان.

- العدوي،زهير أحمد. (2002). **اتجاهات مديري ومديرات المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية نحو عملية الاشراف التربوي في شمال فلسطين**.رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية،جامعة النجاح الوطنية.

- إسماعيل،محمد محمود. (1999). **المشكلات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية المختلطة في فلسطين**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة النجاح الوطنية،نابلس،فلسطين.

- البريكي،فاطمة.(2005). **اقتصاد المعرفـــة**. http://www.doroob.com تـــاريخ زيـــارة الموقع 2009/6/1

- بيدس،عادل مصطفى. (2007). **استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصال الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الإدارة، الجامعة الأردنية،عمان.

* بيزان،حنان الصادق. (2006). نحو إدارة عربية للموارد المعلوماتية: رؤية مستقبلية. **مجلة سبرارينس** عدد(8).http://www.cybrarians.info/journal/no9/info.htm تاريخ الدخول إلى الموقع 2009/4/18

- البيلاوي،حسن وحسين،سلامة. (2007). **إدارة المعرفة في التعليم**. اربد: دار الوفـــاء لـــدنيا الطباعة والنشر.والتوزيع.

- جبر،احمد و عبد الفتاح،محمد. (1995). **السلوك التنظيمي**.القاهرة:مكتبة عين شمس.

- حجازي،هيثم علي إبراهيم. (2005 أ). **قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفهـــا لـــدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة** المعرفة.أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربيـــة للدراســـات العليا، عمان.

- حجازي،هيثم علي. (2005 ب). **إدارة المعرفة: مدخ نظري**. عمان:المكتبة الأهلية.

- حسن، منال صبحي عبد الكريم. (2008). **استراتيجية إدارية تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان**.رســالة ماجــستير غير منشورة. الجامعة الأردنية،عمان.

- الحسن،كرمة. (2007). **ضمان جودة التعليم العربـــي بمـــا يـــستجيب لاحتياجـــات ســـوق العمل**،دراسات وأبحاث المنتدى العربي الرابع للتربية والتعليم،عمان،الأردن،25ابريل.

- حسنيه،سليم إبراهيم. (1998). **نظم المعلومات الإدارية**.عمـــان: مؤســـسة الـــوراق للنـــشر والتوزيع.

- حمودة،هدى. (2005). **نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال الكترونيا عبر شبكة الانترنت**.شؤون الشرق الأوسط (مركز بحوث الشرق الأوسط)،جامعة عين شمس،العدد 16 ص136.

- الحميري،صادق الظاهر. (1998). توظيف المعلومات في صناعة القرار. ورقة عمل مقدمة إلى **المؤتمر الوطني للإصلاح والتطوير الإداري والمالي**، صنعاء. www.nic.gov.ye دخول الموقع بتاريخ 2009/4/18

- الخضيري،محسن أحمد. (2001). **اقتصاد المعرفة**. القاهرة، مجموعة النيل العربية .

- الخطيب، أحمد و معايعة،عادل. (2009). **الإدارة الحديثة "نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة** اربد: عالم الكتب الحديثة وعمان: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.

- الخطيب،احمد و زيغان،خالد. (2009). **إدارة المعرفة ونظم المعلومات** اربد: عالم الكتب الحديثة و عمان: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.

- خلف، فليح حسن. (2007). **اقتصاد المعرفة**. اربد: عالم الكتب الحديث، الأردن.

- الخليلي،سمية. (2006). **إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية** (دراسة تحليلية).رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك،الأردن.

- دفلين، كيث. (2001). **الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات : تحويل المعلومات إلى معرفة** ترجمة شادن أليافي، الرياض: مكتبة العبيكان.

- دويدار،عبد الفتاح. (1998). **علم النفس الاجتماعي:أصوله ومبادئه**.الإسكندرية:دار المعرفة الجامعية.

- رزوقي،نعيمة. (2003). **رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة**. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم،تونس.

- الرفاعي،غالب و ياسين، سعد. (2004). دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان:دراسة ميدانية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع**"إدارة المعرفة في العالم العربي"** ،جامعة الزيتونة، عمان، 26 -28 /2004/4 .

* لزامل،ريم. (2003). إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة.**مجلة العالم الرقمي**.العدد(16)

www.al-jazirah.com/digimag/13042003/agtes50.htm.

- زكريا ،فؤاد.(1988).**التفكير العلمي**. ط3. الكويت: سلسة كتب عالم المعرفة.
- زهران،عبد السلام حامد. (1974). **علم النفس الاجتماعي**.ط3.القاهرة:عالم الكتب.
- الزيادات،محمد عواد. (2008). **اتجاهات معاصرة في** إدارة المعرفة. عمان:دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- زيدان،مصطفى. (1995). **السلوك الاجتماعي للفرد وأصول الإرشاد النفسي**.القاهرة: النهضة المصرية.
- زيدية، منى علي عبد ربه. (2009). **إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الموارد البشرية**.ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري "**نحو رؤية شاملة لتطوير الموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني**"، المنعقد في غزة، ابريل 2009 .
- الساعد،رشاد وحريم حسين. (2004). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية"دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن" بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع"**إدارة المعرفة في العالم العربي**" المنعقد في جامعة الزيتونة الخاصة، عمان،(26 -28) نيسان2004.
- سالم، سالم حسين. (1982). **علاقة اتجاهات وقيم المزارعين المصريين برفض الممارسات المزرعية المستحدثة** . رسالة دكتوراه . كلية الزراعة ،جامعة الأزهر.
- السلوم،يوسف إبراهيم. (2001). **الاستثمار في العلم والمعرفة بحسن الإدارة:التدريب والتقنية**،عدد 189،ص ص18 -19 .
- السيد،فؤاد البهي وعبد الرحمن سعيد. (1990). **علم النفس الاجتماعي :رؤية معاصرة**.القاهرة:دار الفكر العربي.

- الشمري،انتظار احمد جاسم و الدوري،معتز سلمان عبد الـرزاق. (2004). إدارة المعرفـة ودورها في عملية تعزيز القرار الاستراتجي. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع"**إدارة المعرفة في العالم العربي**"المنعقد في جامعة الزيتونة الخاصة، عمان،(26 -28) نيسان2004.

- صالح،أحمد زكي. (1986). **علم النفس التربوي**.القاهرة:مكتبة النهضة العصرية.

- الصباغ، عماد عبد الوهاب. (2002). إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي.**المجلة العربية للمعلومات** 23 (2) ، تونس.

- الصباغ،عماد عبد الوهاب. (2000). **علم المعلومات**.عمان: دار الثقافة.

- الطائي،حميد عبد النبي و أبوعياش، عبد الإله. (2004). إدارة المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية "دراسة ميدانية لفنادق الدرجة الأولى/حالة عمان"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع"**إدارة المعرفة في العالم العربي**"،المنعقد في جامعة الزيتونة الخاصة، عمان، (26 -28) نيسان 2004.

* طاشكندي،زكية بنت ممدوح قاري. (2007). **إدارة المعرفة:أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة**.رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية ،جامعة أم القرى.

- الظاهر، نعيم إبراهيم. (2009). **إدارة المعرفة**.عمان:عالم الكتب الحديث.

- العامري ،فاضل و الياسري،أكرم. (2006). القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة "دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط".**المجلة العربية للإدارة** 27(1) 111 -140.

- العاني،نزار. (1970). **قياس الاتجاه العلمي عند طلبة وطالبات الثانويات وبعض الكليات في العراق**.رسالة ماجستير غير منشورة.كلية التربية ،جامعة بغداد.

- .عبد الغفور،نضال. (2007). مدى مراعاة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. جامعة القدس المفتوحة،**مجلة اتحاد الجامعات العربية**،العدد (51) 73 -119.

- عبد الوهاب، سمير محمد. (2007). **دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية** ،مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة "PARC" ،جامعة القاهرة مصر.

- عبد الوهاب،سمير محمد. (2005). **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية :دراسة حالة مدينة القاهرة**. بحث مقدم إلى ندوة مدن المعرفة،المنعقد في المدينة السعودية المدينة المنورة،28 - 30 نوفمبر 2005.

- عبيسات، حيدر. (2005). **قياس مستوى إدراك مفاهيم وأهمية إدارة المعرفة**(دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة).مديرية الدراسات والمعرفة،الزرقاء، الأردن.

- عطوة،أحمد. (1991). **علم النفس الاجتماعي**.ط3.القاهرة: عالم الكتب.

- العلي،عبد الستار و عامر قنديلجي و غسان العمري.(2006). **المدخل إلى إدارة المعرفة**. عمان:دار المسيرة،.

- عليان،ربحي مصطفى. (2008). **دارة المعرفة**.عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- عيسوي،عبد الرحمن. (1970). **دراسات سيكولوجية**. الاسكندرية: منشأة المعارف.

- القريوتي،محمد قاسم احمد. (2005). إدارة المعرفة التنظيمية في الهيئات العامة ذات المهام العلمية والبحثية في دولة الكويت من منظور العاملين فيها.**مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية**،العدد(126) 37 -87.

- القطارنة.زياد محمد. (2006). **مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية** .رسالة ماجستير غير منشور.جامعة مؤتة،الأردن.

- الكبيسي صلاح الدين عواد. (2002). **"إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي" :دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"**. رسالة دكتوراه غير منشورة. الجامعة المستنصرية،كلية الإدارة والاقتصاد بغداد.

- الكبيسي،صلاح الدين. (2005). **إدارة المعرفة**.القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- ماهر،أحمد. (1999). **إدارة الموارد البشرية.** الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.

- محجوب، بسمان. (2004). عمليات إدارة المعرفة مدخل للتحول إلى جامعة رقمية. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع"**إدارة المعرفة في العالم العربي**"، المنعقد في جامعة الزيتونة الخاصة،عمان 26 -28 نيسان 2004.

- المطاعني،علي بن محمد. (2008). **بناء أنموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.**أطروحة دكتوراة غير منشورة. الجامعة الأردنية،عمان.

* المطيران، مطيران. (2006). **إدارة المعرفة.**
2009/7/20:www.arabhrm.com/modules/news/ar **تمت** المشاهدة بتاريخ

- الملكاوي،إبراهيم الخلوف. (2007). **إدارة المعرفة" الممارسات والمفاهيم"**. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

- المومني، حسان عبد مفلح. (2005). **اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن**.رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة آل البيت،الأردن.

- نجم، عبود نجم. (2004). تقييم وقياس إنتاجية العمل المعرفي في الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة ،التطور الكمي للتعليم، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع"**إدارة المعرفة في العالم العربي**"، المنعقد في جامعة الزيتونة الخاصة، عمان، (26 -28) نيسان2004.

- نشواني، عبد المجيد. (1985). **علم النفس التربوي**. ط2. عمان: دار الفرقان.

- هامر، مايكل. (1999). **نتائج إعادة هندسة**. (عثمان شمس الدين والقحطاني بندر،مترجم). مؤسسة الإبداع.

- هلال، محمد عبد الغني. (2001). **مهارات إدارة السلوك الإنساني:مهارات التطوير الإداري**.مركز تطوير الأداء والتنمية،القاهرة.

- ياسين، سعد غالب. (2000). **نظم مساندة القرارات**. ط2. عمان: المناهج للنشر والتوزيع الأردن.

• ياسين، سعد غالب. (2007). **إدارة المعرفة :المفاهيم، النظم، التقنيات**. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

ثانيا: المراجع العالمية

- Ackerman, M. (2000) . The intellectual challenge :The gap between social and technical feasibility**, Human Computer Interaction**,15(2**)**,179-203.

- Ajiferuke, Isola..(2003**)**. **Role of information professionals in knowledge management programs** :Empirical Evidence From Canada University of Western Ontario,London, Canada. iajiferu@uwo.ca.

- Alavi, M, & Leidner, D .(1999)." Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits". atlanta, GA: **Communications of AIS** 1(20),pp2-41.

- Alavi,M .(1997) . **Knowledge management and knowledge systems** .Knowing Medford: New Jersey.

- Awad,E & Ghaziri H..(2004). **Knowledge management. pearson** ,Inc, New Jersy.

- Azari,N, & Amuei.F .(2008) . Studying the effective factors on the knowledge management establishment in islamic Azad universities, mazandan province .**World Applied science journal** 3 (4),543-547 ,Iran.

- Balogun, J., and Hailey, V.(2004**).Exploring strategic change harlow**, Prentice Hall: England.

- Blumentritt & Johnston. (1999) .Toward Strategy for Knowledge Management, **Technology analysis strategic management**.11(3)287-300.

- Burk, M .(1999). **"Knowledge management: everyone benefits by sharing information"**, Public Roads, Nov-Dec.

- Chen,Li- Chieh , Chu, Po-Ying & Wei,Wan-Li .(2007). A study On the effect of using knowledge management system in design education **.International of association societies of design researches** ,Hong Kong Poly Technic University,12-15 November

- Choi, B, & Lee, H.(2002)."Knowledge Management Strategy and its link to knowledge creation process" **Expert systems with Applications,**vol,23, pp173-187

- Coakes,E.(2003**).Knowledge management: current issues and challenges**, U.S.A,Idea Group publishing.p74.

- Davenport, .(1997)."**Information Ecology, Mastering the Information and Knowledge Environment",** Oxford University press, N.Y.

- Davenport,T, & Hansen, M .(1997).**"Knowledge management :brief knowledge management at hewlett packard**", Jun- Sep.

- Denning,S .(2003).**What is knowledge management?** www.stevedenning.com. Cited on 12/5/2009

- Drucker,P.(1999)."Knowledge-Worker Productivity: THE Biggest Challenge", **California management review**,.41(2),79-94.

- Duffy, J .(2000)."Knowledge Management: " To be or not to be**",** **Information management Journal**,Janyary,34(1),64-67.

- Fullan,M .(2002). The role of leadership in promotion of knowledge management in schools: theory and practice", **Teachers and Teaching**, 8(3-4),409-419.

- Griffith University School of Management & BML Consulting .(2002). **Knowledge management" research report'-india**, Australia. www.knowledgepoint.com.au/knowledge_management/.../KM-India-2002.pdf cited on 12/6/2009

- Hansen, M., and Nohria ,H.,and Tierney, T .(1999)."What's your Strategy For Management Knowledge? **Harvard Business Review**,77 (2),106-116 .

- Heisig,P .(2000). Business process oriented knowledge management" in render, B.(1999**)."Principles of operations management**", 3/ed Prentice-Hall, In.

- Heisig,P & Vorbeck.J.(2000),**Knowledge best practices in europe springer verlag** . Berlin,Heidelberge,Germany.

- Holsapple, C,& M.Singh.(2001).'The knowledge management value chain model: activities for competitiveness'**, Expert Systems with Application**, 20(1),77-98.

-Jillinda, J ,M, Linde and Sandra L.Johnson .(2000). Applying corporate knowledge management practices in higher education,**.Educause Quarterly**,23(4),28-33.

-Jones & Sallies,E .(2002). **E-Learning strategies for delivering knowledge in the digital Age**. Mc Graw Hill, New York.

-Kangas, L M .(2006). "**An Assessment of the relation-ship between organizational culture and continua's knowledge management initiatives, U.S.A . http://** proquest.umi.com/pqdweb**.**

-Karl,S .(2001). **The new organization wealth: managing and measuring knowledge based Assets** ,San Francisco:Berrett Koehler.

-Keeley, E .(2004). "**Institutional research as the catalyst for the extent and eEffectiveness of knowledge management practices in improving planning and decisions making in higher education organizations**". U.S.A, **http://** proquest.umi.com/pqdweb**.**

- Koening ,M .(1999). Education for knowledge management", **Information Service and Use**, 19(1),17-32.

-Kothuri, Smita .(2001). **Knowledge in Organizations Definition**,Creation and Harvesting. www.Yahoo.com.

- Malhorta Y .(1999). **Wite Knowledge Management for Organization -Waters**: An Ecological Framework, Knowledge Management, UK,March.18-21.

- Marc,Dfouni .(2003). **Knowledge Leaders Critical Issues**, www. iacis.org/iis/2008_iis/pdf/S2008_1060.pdf. Cited on 25/6/2009

- Mc Dermott, R .(1998a**).**Knowing is a human act equal: How is information technology inspired but can not deliver knowledge management**, Knowledge Management,Review,**40(30,265-276 .

- Mc Dermott, Richard .(1998b)."Learning across teams: The role of communities of practice in team organizations", **Knowledge Management Review**,8(3),32-38.

- Moffet,S.,Mc Adam & Parkinson's.(2003). An empirical analysis of knowledge management applications'**, journal of knowledge management,** 7(3),6-26.

- Nonaka,I & Takeuchi,H.(1995). **The Knowledge Creating Company- How Japanese Companies create the dynamics of innovation** , Oxford University, U.K, Press,284.

- Oliver ,Gary .(2003). Towards Understanding knowledge management practices In the academic environment; the shoemakers paradox, **Electronic journal of knowledge Management** ,1,Issue2,4.

- Petrides,L AND Zahra,S.(2002). Knowledge management for school leaders: an ecological framework for thinking schools', **Teachers College Record**, 104(8), 1702-1717.

- Rastogi P .(2000)."Knowledge management and intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness**", Human System Management,** 19(1),15-39. .

- Santo,S .(2004) .**Knowledge management: an imperative for schools of education: teach trends**. University of South Dakota

- Schneider, E & Winch ,G.(1993)."Management the knowledge based organization: the case of architectural Practice", **Journal Management Studies**,.6(1),.9.

-Shih-chen,liu .(2003) .**Astudy of factors that facilitate use of knowledge management systems and the impact of Use On individual learning**.http://www.lib.umi.com Cited on 18/5/2009

- Skyrme, D .(1999). **Knowledge management: making it work** .By Internet- www.skyrme.com.

- Stevenson, J and Rita,D .(2001). Knowledge management and learning styles: prescriptions for future teachers**", College Student Journal,** 35(4),72-83.

- Stewart T .(1994). **Intellectual capital, the New Wealth of Organizations Business Quarterly**, 3(1),10-29.

- Stewart, Thomas A .(2002). "How to think with your gut**",Business** ,3(11) ,98-104.

- Thierrauf, Rebort .(2003) .**Knowledge management systems for business**, (Westport: Quorum Books).

- Turban E, and Kelly R, & Potter,R.(2001)."**Introduction to Information Technology**", john Wiley & Sos, Inc, USA.

- Wiig,K. (2002). **Knowledge management, foundation: thinking about thinking**, Arlington:Schima Press.

- Wiig,K .(1994**). Knowledge management :the central management focus for intelligent acting organization** ,U.S.A , Schema Press.

- Wiig,Karl .(1993**). Knowledge management foundation thinking about thinking how people and organization create represent and use knowledge** U.S.A Schema press, p 53.

- Wilson,T.D.(2002).'The nonsense of knowledge management**" Information Research,**.8(1),144.

- Wilson,John A.(1977).**The condition of learning**. 3[ed] ,New York:Holt Rinehart and Winston.

- Zerega, B.(1998). Art of knowledge management**. InfoWorld**,July 27,. 20(30), 61.

الملحقات

الملحق رقم (1)

أسماء أعضاء لجنة التحكيم

الاسم	الجامعة
أ.د عبد الناصر ألقدومي	جامعة النجاح الوطنية
أ.د أفنان دروزة	جامعة النجاح الوطنية
د.عبد عساف	جامعة النجاح الوطنية
د.حسني المصري	جامعة النجاح الوطنية
د.علي الشكعة	جامعة النجاح الوطنية
د. غسان الحلو	جامعة النجاح الوطنية
د. صلاح ياسين	جامعة النجاح الوطنية
د. احمد عوض	جامعة النجاح الوطنية
د. فوزي المساعيد	جامعة النجاح الوطنية
د.محمود الشخشير	جامعة النجاح الوطنية
د. معروف الشايب	جامعة النجاح الوطنية
د. فايز عق	جامعة النجاح الوطنية
د. علي حبايب	جامعة النجاح الوطنية
د. معزوز علاونة	جامعة القدس المفتوحة
د. يوسف ذياب	جامعة القدس المفتوحة

الملحق رقم(2)

الاستبانة قبل التحكيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

الإدارة التربوية

حضرة المدير الفاضد **/** المديرة الفاضلة

تحية طيبة وبعد ،

فيقوم الباحث بدراسة ميدانية عنوانها **" اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوي نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين** "وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

لذا يرجو منكم الباحث التكرم بتعبئة هذه الاستبانة بأمانة ودقة وموضوعية ، مع العلم بأن استجابتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن التعاون الباحث :

علان محمد خليل عثمان

أولا" : البيانات الشخصية :

يرجى تعبئة البيانات الآتية

1 - الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2 - سنوات الخبرة : 5 سنوات فما دون ☐ 6 -10 سنوات ☐

11 سنة فأكثر ☐

3 _ التخصص : علوم إنسانية ☐ علوم طبيعية ☐

4 - المؤهل العلمي : دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

5 - موقع المدرسة: مدينة ☐ قرية ☐

6 - موقع المحافظة: شمال ☐ وسط ☐ جنوب ☐

تعريف إدارة المعرفة: هي مجموعة من الأنشطة و العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة ،واختيارها ،وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات،وحل المشكلات، والتعليم، والتخطيط (الزامل،2003) **.**

ثانياً يرجى وضع إشارة (   ) في المكان الذي تراه مناسباً :

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
	المجال الأول : إدراك مفهوم إدارة المعرفة	**كبيرة جداً**	**كبيرة**	**متوسطة**	**قليلة**	**قليلة جداً**
1	أرى أن إدارة المعرفة نتاج خبرة ومعلومات					
2	أشعر أن الوقت كاف لتبادل المعلومات في المدرسة					
3	أشعر أن هناك سهولة في الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وجهد قليل					
4	أرى أن ثقافة التعاون تؤثر إيجابا في خلق المعرفة في المدرسة					
5	أشعر أن إدارة المعرفة تساعد المعلمين على القيام بإعمالهم من خلال ما توفره من المعلومات					
6	أرى أن إدارة المعرفة تمكنني من تخزين المعلومات واسترجاعها في الوقت المناسب					
7	أشعر أن تكنولوجيا المعلومات تسهم في تطوير إدارة المعرفة وتطبيقها في المدارس					
8	اعتقد أن إدارة المعرفة مفهوم مرادف لإدارة المعلومات					
9	أرى أن إدارة المعرفة تساهم في فهم كيفية استثمار المعرفة التنظيمية المتاحة للمدرسة					
	المجال الثاني : التوقيت المناسب للمعرفة					
10	أرى أن إدارة المعرفة توفر السرعة الكافية في الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب					
11	يكون زمن الاستجابة للمعلومات المستفسر عنها من خلال إدارة المعرفة قصير					
12	أرى أن المعلومات لا تستغرق وقتا طويلا لإعدادها وتنظيمها من خلال إدارة المعرفة					
13	أرى أن إدارة المعرفة تساعد على الحصول على المعلومات اللازمة بإتقان					

14	أشعر أن غياب أحد المعلمين لا يعيق الوصــول إلى المعلومات في الوقت المناسب					
15	توفر تكنولوجيا المعلومات في المدرســة يخــدم الطلبة في الوقت المناسب					
16	أرى أن تشجيع الحوار بين المعلمين يــسهم فــي الحصول على المعرفة الضمنية (مثل المهارات والخبرات والمعتقدات) في اقل وقت ممكن					
	المجال الثالث: المعاملات الإدارية					
17	أرى أن إدارة المعرفة تساعدني في استخراج أي معلومة تتعلق بالعــاملين فــي المدرســة مثــل (مؤهلاتهم وخبراتهم ودرجاتهم)					
18	أرى أن إدارة المعرفة تساعدني في التعرف إلى الملف الشخصي للعاملين ممــا يــساعدني فــي التعامل معهم					
19	أرى أن إدارة المعرفة تساعدني في التعامل مــع المعلومات الإدارية (تنظيمها وتبويبها)					
20	أرى أن إدارة المعرفة تمكنني من ضبط وتــدقيق المطالبات المالية في المدرسة					
21	أرى أن إدارة المعرفة تساعدني في إعداد ميزانية المدرسة من خلال ما توفره من معلومات تتعلــق باحتياجات المدرسة					
22	أرى أن إدارة المعرفة تمكنني مــن الــرد علــى الكتب الرسمية الواردة من مكتب التربية والتعليم بسهولة ويسر					
23	اعتقد أن إدارة المعرفة تسهم في تقــديم التغذيــة العكسية للعاملين بشكل فعال					
24	أظن أن إدارة المعرفــة تــساعدني فــي إعــداد التقارير السنوية					
25	ارجع إلى الأنظمة والقوانين والتعليمــات التــي تحكم أداء المدرسة باستخدام إدارة المعرفة					
26	اشعر أن إدارة المعرفة تــساعدني فــي تحديــد احتياجات المدرسة					
27	أرى أن إدارة المعرفة تمكنني من تطبيق الأنشطة المدرسية					

	المجال الرابع: تنظيم المعرفة وتحديد مصادرها					
28	اعتقد أن إدارة المعرفة تسهم في تصنيف المعرفة في المدرسة					
29	أرى أن إدارة المعرفة تسهم في تحديد مصادر المعرفة في المدرسة					
30	تسهم إدارة المعرفة في ترتيب الأنشطة اللازمة لجمع وترميز وخزن المعرفة					
31	يبدو لي أن إدارة المعرفة تسهم في تنسيق عمليات تدفق المعرفة					
32	أعتقد أن إدارة المعرفة تساعد في إعادة الاستفادة من المعارف ونشرها					
33	أرى أن إدارة المعرفة تساعدني في الاستفادة من المعرفة الضمنية(الخبرات،النماذج،المعتقدات) المختزنة في عقول المعلمين					
34	أرى أن إدارة المعرفة تساعدني في استثمار رأس المال الفكري (المادة الفكرية،المعلومات،المعرفة .)					
35	أرى أن إدارة المعرفة تسهم في الحصول على المعرفة الضمنية المختزنة في عقول المعلمين					
36	أعتقد أن عملية تنظيم المعرفة تسهم في تطوير العملية التعليمية في المدرسة					
37	أرى أن المدرسة تحصل على المعلومات ضمن أنظمة وتعليمات تقررها وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها					
38	أفضل ربط المتطلبات المعرفية بالأهداف المرجوة للمدرسة					
	المجال الخامس: الاتصالات التنظيمية والتواصل					
39	أرى أن إدارة المعرفة تساعد في تبادل المعرفة بين المعلمين					
40	أرى أن إدارة المعرفة تسهل على المديرين البحث في مشكلات عناصر العملية التعليمية(الطلبة و المعلمين)					
41	أعتقد أن إدارة المعرفة تسهم في توضيح القوانين والأنظمة المتبعة لأي شخص له علاقة بالمدرسة					

الرقم	الفقرة					
42	اشعر أن إدارة المعرفة تمكنني من توظيف المعلومات المتوفرة في تحديد سير عمل المدرسة					
43	أرى أن إدارة المعرفة تسهم في التواصل مع العاملين في المدرسة مثل(المعلمين والمديرين)					
44	تسهم إدارة المعرفة في التواصل بين المدرسة وكل من مديريات التربية والتعليم والمدارس الأخرى					
45	تمكنني إدارة المعرفة من تزويد مديرية التربية بالمعلومات والمعارف المطلوبة في الوقت المحدد					
	المجال السادس: اتخاذ القرارات					
46	أشعر أن إدارة المعرفة تسهم في اتخاذ القرارات في المدرسة من خلال المعلومات والبيانات التي توفرها					
47	اعتقد أن إدارة المعرفة تمكن العاملين في المدرسة من المشاركة في اتخاذ القرارات					
48	أرى أن إدارة المعرفة تسهم في زيادة عدد البدائل للمساعدة في اتخاذ القرارات					
49	أعتقد أن إدارة المعرفة تعمل على التعامل مع المشكلات التي تواجهني مثل (التعرف إليها وسبل مواجهتها)					
50	أرى أن إدارة المعرفة تساعد على تفويض اتخاذ القرار للمرؤوسين البارزين منهم					
51	أرى أن إدارة المعرفة تساعد في طرح وجهات النظر للمناقشة قبل اتخاذ القرارات					
52	توثيق المشاكل التي واجهتها وطرق حلها يسهم في حل المشاكل المستقبلية					
53	أفضل توظيف تجارب اتخاذ قرارات ناجحة في صناعة القرارات المشابهة التي اتخذها في المدرسة					
	المجال السابع: التخطيط					
54	أرى أن إدارة المعرفة تساعد على المرونة في التخطيط وفق الحاجات المستقبلية					

55	أعتقد أن إدارة المعرفة تساعد في توفير القــدرة على التنبؤ بالاحتياجات في ضــوء المتغيــرات والمستجدات					
56	اعتقد أن إدارة المعرفة تساعد على جمع وتحليل البيانات والمعلومات الخاصة بنشاطات المدرسة					
57	أعتقد أن إدارة المعرفة تــساعد علــى تحــديث البيانات والمعلومات الخاصة بنشاطات المدرسة					
58	أرى أن إدارة المعرفة توفر معلومات واضــحة ودقيقة عن الأهداف العامة والفرعية للمدرسة					
59	تساعد إدارة المعرفة في رسم الخطط من خلال كم المعلومات والبيانات التي توفرها					
	المجال الثامن: أهداف إدارة المعرفة					
60	أعتقد أن إدارة المعرفة تعمل على تجديد المعرفة وتطويرها بشكل جيد في المدرسة					
61	أشعر أن إدارة المعرفة تسهل عملية نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها					
62	تعمل إدارة المعرفة على توليد المعرفة اللازمــة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعليم والــتعلم في المدرسة					
63	تساعد إدارة المعرفة ونظمها على حفظ المعرفــة وتخزينها حتى يستفيد منها العاملون في المدرسة					
64	أرى أن إدارة المعرفة تساعد في تحــسين الأداء والفاعلية للعاملين في المدرسة					
65	أعتقد أن إدارة المعرفة تعمل على إيجــاد بيئــة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكميــة المكتسبة في المدرسة					
66	أرى أن إدارة المعرفة تساهم في خدمة المعلمــين والعملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمة المطلوبة					

الملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

الإدارة التربوية

حضرة المدير الفاضل **/** المديرة الفاضلة

تحية طيبة وبعد ،

فيقوم الباحث بدراسة ميدانية عنوانها **" اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين** "وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

لذا يرجو منكم الباحث التكرم بتعبئة هذه الاستبانة بأمانة ودقة وموضوعية ، مع العلم بأن استجابتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن التعاون

الباحث:

علان محمد خليل عثمان

==

أولا" : البيانات الشخصية :

يرجى تعبئة البيانات الآتية

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- سنوات الخبرة الإدارية : أقل من 5سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐

أكثر من عشر سنوات ☐

3- التخصص : علوم طبيعية ☐ علوم إنسانية ☐

4- المؤهل العلمي : دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

5- موقع المدرسة: مدينة ☐ قرية ☐

6- موقع المحافظة : شمال ☐ وسط ☐ جنوب ☐

تعريف إدارة المعرفة: هي مجموعة من الأنشطة و العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة ،واختيارها ،وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات المنظمة، وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات،وحل المشكلات، والتعليم، والتخطيط .(الزامل،2003)

ثانياً يرجى وضع إشارة (   ) في المكان الذي تراه مناسباً :

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
	المجال الأول : إدراك مفهوم إدارة المعرفة	**كبيرة جداً**	**كبيرة**	**متوسطة**	**قليلة**	**قليلة جداً**
1	أرى أن إدارة المعرفة نتاج خبرة ومعلومات					
2	أشعر أن الوقت كافي لتبادل المعلومات في المدرسة					
3	أرى أن هناك سهولة في الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وجهد قليل					
4	أرى أن ثقافة التعاون تؤثر إيجابا في خلق المعرفة في المدرسة					
5	أشعر أن إدارة المعرفة تساعد المعلمين على القيام بإعمالهم من خلال ما توفره من المعلومات في مجال عملهم					
6	أرى أن إدارة المعرفة تمكنني من التعامل مع المعلومات مثل (تخزينها واسترجاعها) في الوقت المناسب					
7	أشعر أن تكنولوجيا المعلومات تسهم في تطوير إدارة المعرفة في المدارس					
8	أعتقد أن إدارة المعرفة مفهوم مرادف لإدارة المعلومات					
9	أرى أن إدارة المعرفة تسهم في فهم كيفية استثمار المعرفة التنظيمية المتاحة للمدرسة					
	المجال الثاني : التوقيت المناسب للمعرفة					
10	أرى أن إدارة المعرفة توفر السرعة الكافية في الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب					
11	أرى أن زمن الاستجابة للمعلومات المستفسر عنها من خلال إدارة المعرفة يكون قصير					
12	أرى أن إدارة المعرفة تساعد في الحصول على المعلومات اللازمة بإتقان					
13	أشعر أن غياب أحد المعلمين لا يؤثر في الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب					

14	أعتقد أن توفر تكنولوجيا المعلومات في المدرسة يخدم الطلبة في الوقت المناسب					
15	أرى أن تشجيع الحوار بين المعلمين يسهم في الحصول على المعرفة الضمنية الكامنة بالعقول مثل (المهارات والخبرات والنماذج والمعتقدات) في اقل وقت ممكن					
	المجال الثالث: المعاملات الإدارية					
16	أشعر أن إدارة المعرفة تساعدني في استخراج أي معلومة عن العاملين في المدرسة مثل(مؤهلاتهم وخبراتهم ودرجاتهم)					
17	أرى أن إدارة المعرفة تساعدني في التعرف إلى الملف الشخصي للعاملين مما يساعدني في التعامل معهم					
18	أرى أن إدارة المعرفة تساعدني في التعامل مع المعلومات الإدارية مثل (تنظيمها وتبويبها)					
19	أرى أن إدارة المعرفة تساعدني في إعداد ميزانية المدرسة من خلال ما توفره من معلومات تتعلق باحتياجات المدرسة					
20	أشعر أن إدارة المعرفة تساعدني في إعداد ميزانية المدرسة من خلال ما توفره من معلومات تتعلق باحتياجات المدرسة					
21	أشعر أن إدارة المعرفة تسهم في تقديم التغذية العكسية للعاملين بشكل فعال					
22	أشعر أن إدارة المعرفة تساعدني في إعداد التقارير السنوية					
23	أفضل الرجوع إلى اللوائح مثل(الأنظمة والقوانين والتعليمات) التي تحكم أداء المدرسة باستخدام إدارة المعرفة					
24	أشعر أن إدارة المعرفة تساعدني في تحديد احتياجات المدرسة					
25	أرى أن إدارة المعرفة تمكنني من تطبيق الأنشطة المدرسية					

	المجال الرابع: تنظيم المعرفة وتحديد مصادرها					
26	أ شعر أن إدارة المعرفة تسهم في تصنيف المعرفة في المدرسة					
27	أشعر أن إدارة المعرفة تسهم في تحديد مصادر المعرفة في المدرسة					
28	أرى أن إدارة المعرفة تسهم في تنسيق عمليات تدفق المعرفة					
29	أعتقد أن إدارة المعرفة تساعد في إعادة الاستفادة من المعارف ونشرها					
30	أرى أن إدارة المعرفة تساعدني في الاستفادة من المعرفة الضمنية (الخبرات،النماذج،المعتقدات)المختزنة في عقول المعلمين					
31	أرى أن إدارة المعرفة تساعدني في استثمار رأس المال الفكري (المادة الفكرية،المعلومات،المعرفة .)					
32	أعتقد أن عملية تنظيم المعرفة تسهم في تطوير العملية التعليمية في لمدرسة					
33	أرى أن المدرسة تحصل على المعلومات ضمن أنظمة وتعليمات تقررها وزارة التربية والتعليم					
34	أفضل ربط المتطلبات المعرفية بالأهداف المرجوة للمدرسة					
	المجال الخامس: الاتصالات التنظيمية والتواصل					
35	أرى أن إدارة المعرفة تساعد في تبادل المعلومات بين المعلمين					
36	أشعر أن إدارة المعرفة تسهل على المديرين البحث في مشكلات عناصر العملية التعليمية مثل(الطلبة و المعلمين)					
37	أعتقد أن إدارة المعرفة تسهم في توضيح القوانين والأنظمة المتبعة لأي شخص له علاقة بالمدرسة					
38	أشعر أن إدارة المعرفة تمكنني من توظيف المعلومات المتوفرة في تحديد سير عمل المدرسة					

39	أشعر أن إدارة المعرفة تسهم في التواصل مع العاملين في المدرسة مثل (المعلمين والمديرين)					
40	أشعر أن إدارة المعرفة تسهم في التواصل بين المدرسة ومديريات التربية والتعليم					
	المجال السادس: اتخاذ القرارات					
41	أشعر أن إدارة المعرفة تسهم في اتخاذ القرارات في المدرسة من خلال المعلومات والبيانات التي توفرها					
42	أعتقد أن إدارة المعرفة تمكن العاملين في المدرسة من المشاركة في اتخاذ القرارات					
43	أعتقد أن إدارة المعرفة تسهم في زيادة عدد البدائل للمساعدة في اتخاذ القرارات					
44	أعتقد أن إدارة المعرفة تعمل على التعامل مع المشكلات التي تواجهني مثل (التعرف عليها وسبل مواجهتها)					
45	أعتقد أن إدارة المعرفة تساعد على تفويض اتخاذ القرار للمرؤوسين البارزين منهم					
46	أرى أن إدارة المعرفة تساعد في طرح وجهات النظر للمناقشة قبل اتخاذ القرارات					
47	أفضل توظيف تجارب اتخاذ قرارات ناجحة في صناعة القرارات المشابهة التي اتخذها في المدرسة					
	المجال السابع: التخطيط					
48	أرى أن إدارة المعرفة تساعد على المرونة في التخطيط وفق الحاجات المستقبلية					
49	أعتقد أن إدارة المعرفة تساعد في توفير القدرة على التنبؤ بالاحتياجات في ضوء المتغيرات والمستجدات					
50	أعتقد أن إدارة المعرفة تساعد على التعامل مع المعلومات مثل (جمع وتحليل البيانات والمعلومات) الخاصة بأنشطة المدرسة					
51	أعتقد أن إدارة المعرفة تساعد على تحديث البيانات والمعلومات الخاصة بنشاطات المدرسة					

52	أرى أن إدارة المعرفة توفر معلومــات واضــحة ودقيقة عن أهداف للمدرسة					
53	أشعر أن إدارة المعرفة تساعد في رسم الخطــط من خلال كم المعلومات التي توفرها					
	المجال الثامن: أهداف إدارة المعرفة					
54	أعتقد أن إدارة المعرفة تعمل على تجديد المعرفة وتطويرها بشكل جيد في المدرسة					
55	أشعر أن إدارة المعرفة تسهل عملية نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها					
56	أرى أن إدارة المعرفة تعمل على توليد المعرفــة اللازمة لتحقيق عمليات الــتعلم والتعلــيم فــي المدرسة					
57	أرى أن إدارة المعرفة تساعد على القيام بأنــشطة المعرفة(حفظها وتخزينها وتقاسمها) حتى يستفيد منها العاملون في المدرسة					
58	أرى أن إدارة المعرفة تساعد في تحــسين الأداء والفاعلية للعاملين في المدرسة					
59	أعتقد أن إدارة المعرفة تعمل علــى إيجــاد بيئــة تفاعلية للتعامل مع الخبرات التراكمية المكتــسبة مثل (لتجميعها وتوثيقها ونقلها)					
60	أشعر أن إدارة المعرفة تسهم في خدمة المعلمــين والعملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمة المطلوبة					

ملحق (4)

An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجـــاح الوطنية
كليـــة الدراســـــات العليـــا
مكتب العميد

التاريخ : 2009/5/6

حضرة الاخت الاستاذة سعادة قدومي المحترمة
نائب مدير عام التعليم العام /الادارة العامة للتعليم العام
وزارة التربية والتعليم العالي
فاكس: 2983222 – 2 – 00972
رام الله

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / علان محمد خليل عثمان رقم تسجيل 10753091

تحية طيبة وبعد،

الطالب علان محمد خليل عثمان / رقم تسجيل 10753091 تخصص إدارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهو بصدد إعداد الاطروحة الخاصة به ويحتاج الى توزيع استبانه على مديري ومديرت المدارس الحكومية التابعة لمحافظات الضفة الغربية، لعمل مشروع بحث بعنوان:

(اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية ... نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته لجمع البيانات وتوزيع الاستبيان لاتمام مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد أبو جعفر

فلسطين، نابلس، ص.ب 707،7 هاتف:/2345115، 2345114، 2345113 (09)(972)* فاكسميل:2342907(09)(972)
3200 (5) هاتف داخلي Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق (5)



بسم الله الرحمن الرحيم

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General Of General Education

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية و التعليم العالي
الإدارة العامة للتعليم العام

الرقم : وت/ ٢٠/ ٢١/ ٤٧٥٨
التاريخ :١٢/ ٥/ 2009م
الموافق :١٦/ ٥/ 1430هـ

السيد د. محمد أبو جعفر المحترم
عميد كلية الدراسات العليا/ جامعة النجاح الوطنية
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: الدراسة الميدانية

الإشارة: كتابكم بتاريخ 2009/5/6م

لا مانع من قيام الطالب " علان محمد خليل عثمان " من إجراء دراسته الميدانية بعنوان " **اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين** "، وتوزيع الإستبانة المعدة لهذه الغاية على مديري ومديرات المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم/ المحافظات الشمالية، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية فيها.

مع الاحتـــــــــرام،،،

أ. سعاد القدومي
نائب مدير عام التعليم العام

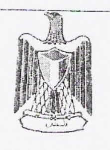
نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم المحترمين/ المحافظات الشمالية
الرجاء تسهيل مهمته
نسخة / الملف
ن.ع

عاصمة الثقافة العربية
al-QUDS 2009

Ramallah, P.O.Box (576) رام الله ص.ب, Fax:(+970-2-998-3222) فاكس, Tel.:(+972-2-998-3291) هاتف

ملحق (6)



Palestinian National Authority Ministry of EducationHigher Education& Directorate of Education Jerusalem Suburbs – Alram Tel (02-2348627/8) Fax (02-2344455)		السلطة الوطنية الفلسطينية وزارة التربية والتعليم العالي مديرية التربية والتعليم – ضواحي القدس –الرام تلفون (٠٢-٢٣٤٨٦٢٧/٨) فاكس (٠٢-٢٣٤٤٤٥٥)

الرقم :23/21/ 361

التاريخ:20/ 5 /2009 م

الموافق :25/ 5/ 1430 هـ

حضرة مدير/ة مدرسة.. المحترم/ـة

تحيّة طيّبة وبعد/

الموضوع :تسهيل مهمة /الطالب علان محمد عثمان

الإشارة كتاب الوزارة رقم 4758/31/30 بتاريخ 2009/5/12م

أرجو تعبئة الاستبانة المرفقة بكل دقة ،من قبل مديري ومديرات المدارس الثّانوية،حول اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين ، وإعادتها لقسم التعليم العام في المديرية وذلك في مدة أقصاها يوم الثلاثاء الموافق 2009/5/26 م .

مع الاحترام



عمر عنبر

مدير التربية والتعليم



قسم التعليم العام

ملحق (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إدراك مفهوم إدارة المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
1	أرى أن إدارة المعرفة نتاج خبرة ومعلومات	4.17	0.57	مرتفعة جداً
2	أشعر أن الوقت كافٍ لتبادل المعلومات في المدرسة	3.14	0.85	متوسطة
3	أرى أن هناك سهولة في الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وجهد قليل	3.38	0.76	متوسطة
4	أرى أن ثقافة التعاون تؤثر إيجابا في خلق المعرفة في المدرسة	4.37	0.59	مرتفعة جداً
5	أشعر أن إدارة المعرفة تساعد المعلمين على القيام بإعمالهم من خلال ما توفره من المعلومات في مجال عملهم	4.11	0.57	مرتفعة جداً
6	أرى أن نظم إدارة المعرفة تمكنني من التعامل مع المعلومات مثل (تخزينها واسترجاعها) في الوقت المناسب	4.07	0.53	مرتفعة جداً
7	أشعر أن تكنولوجيا المعلومات تسهم في تطوير إدارة المعرفة في المدارس	4.19	0.62	مرتفعة جداً
8	أعتقد أن إدارة المعرفة مفهوم مرادف لإدارة المعلومات	3.59	0.72	مرتفعة
9	أرى أن إدارة المعرفة تسهم في فهم كيفية استثمار المعرفة التنظيمية المتاحة للمدرسة	3.87	0.62	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**3.88**	**0.35**	**مرتفعة**

ملحق (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التوقيت المناسب للمعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
1	أرى أن إدارة المعرفة توفر السرعة الكافية في الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب	4.13	0.55	مرتفعة جداً
2	أرى أن زمن الاستجابة للمعلومات المستفسر عنها من خلال إدارة المعرفة يكون قصيراً	3.83	0.66	مرتفعة
3	أرى أن إدارة المعرفة تساعد في الحصول على المعلومات اللازمة بإتقان	4.05	0.60	مرتفعة جداً
4	أشعر أن غياب أحد المعلمين لا يؤثر في الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب	3.19	0.85	متوسطة
5	أعتقد أن توفر تكنولوجيا المعلومات في المدرسة يخدم الطلبة في الوقت المناسب	4.13	0.69	مرتفعة جداً
6	أرى أن تشجيع الحوار بين المعلمين يسهم في الحصول على المعرفة الضمنية الكامنة بالعقول مثل (المهارات والخبرات والنماذج والمعتقدات) في اقل وقت ممكن.	4.26	0.63	مرتفعة جداً
الدرجة الكلية		**3.93**	**0.40**	**مرتفعة**

ملحق (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعاملات الإدارية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
1	أرى أن إدارة المعرفة تساعدني في استخراج أي معلومة عن العاملين في المدرسة مثل (مؤهلاتهم وخبراتهم ودرجاتهم)	4.11	0.66	مرتفعة جداً
2	أرى أن إدارة المعرفة تساعدني في التعرف إلى الملف الشخصي للعاملين مما يساعدني في التعامل معهم	4.03	0.66	مرتفعة جداً
3	أرى أن إدارة المعرفة تساعدني في التعامل مع المعلومات الإدارية مثل (تنظيمها وتبويبها)	4.20	0.59	مرتفعة جداً
4	أشعر أن إدارة المعرفة تساعدني في إعداد ميزانية المدرسة من خلال ما توفره من معلومات تتعلق باحتياجات المدرسة	3.90	0.75	مرتفعة
5	أرى أن إدارة المعرفة تمكنني من الرد على الكتب الرسمية الواردة من مكتب التربية والتعليم بسهولة ويسر	4.11	0.76	مرتفعة جداً
6	أعتقد أن إدارة المعرفة تسهم في تقديم التغذية العكسية للعاملين بشكل فعال	3.86	0.77	مرتفعة
7	أظن أن إدارة المعرفة تساعدني في إعداد التقارير السنوية	3.77	0.82	مرتفعة
8	أفضل الرجوع إلى اللوائح مثل(الأنظمة والقوانين والتعليمات) التي تحكم أداء المدرسة باستخدام إدارة المعرفة	3.70	0.78	مرتفعة
9	أعتقد أن إدارة المعرفة تساعدني في تحديد احتياجات المدرسة	3.97	0.67	مرتفعة
10	أرى أن إدارة المعرفة تمكنني من تطبيق الأنشطة المدرسية	3.79	0.75	مرتفعة
الدرجة الكلية		**3.93**	**0.53**	**مرتفعة**

ملحق (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تنظيم المعرفة وتحديد مصادرها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
1	أعتقد أن إدارة المعرفة تسهم في تصنيف المعرفة في المدرسة	3.91	0.56	مرتفعة
2	أرى أن إدارة المعرفة تسهم في تحديد مصادر المعرفة في المدرسة	3.95	0.55	مرتفعة
3	يبدو لي أن إدارة المعرفة تسهم في تنسيق عمليات تدفق المعرفة	3.83	0.63	مرتفعة
4	أعتقد أن إدارة المعرفة تساعد في إعادة الإفادة من المعارف ونشرها	3.90	0.64	مرتفعة
5	أرى أن إدارة المعرفة تساعدني في الإفادة من المعرفة الضمنية (الخبرات،النماذج،المعتقدات)المختزنة في عقول المعلمين	3.71	0.67	مرتفعة
6	أرى أن إدارة المعرفة تساعدني في استثمار رأس المال الفكري (المادة الفكرية،المعلومات،المعرفة .)	3.74	0.62	مرتفعة
7	أعتقد أن عملية تنظيم المعرفة تسهم في تطوير العملية التعليمية في المدرسة	4.03	0.61	مرتفعة جداً
8	أرى أن المدرسة تحصل على المعلومات ضمن أنظمة وتعليمات تقررها وزارة التربية والتعليم العالي	4.00	0.73	مرتفعة جداً
9	أفضل ربط المتطلبات المعرفية بالأهداف المرجوة للمدرسة	4.08	0.62	مرتفعة جداً
الدرجة الكلية		**3.91**	**0.42**	**مرتفعة**

ملحق (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الاتصالات التنظيمية والتواصل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
1	أرى أن إدارة المعرفة تساعد في تبادل المعلومات بين المعلمين	4.06	0.64	مرتفعة جداً
2	اشعر أن إدارة المعرفة تسهل على المديرين البحث في مشكلات عناصر العملية التعليمية مثل(الطلبة و المعلمين)	3.93	0.65	مرتفعة
3	اعتقد أن إدارة المعرفة تسهم في توضيح القوانين والأنظمة المتبعة لأي شخص له علاقة بالمدرسة	3.77	0.73	مرتفعة
4	اشعر أن إدارة المعرفة تمكنني من توظيف المعلومات المتوفرة في تحديد سير عمل المدرسة	3.85	0.73	مرتفعة
5	اشعر أن إدارة المعرفة تسهم في التواصل مع العاملين في المدرسة مثل (المعلمين والمديرين)	3.96	0.67	مرتفعة
6	اشعر أن إدارة المعرفة تسهم في التواصل بين المدرسة ومديريات التربية والتعليم	3.96	0.73	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**3.92**	**0.51**	**مرتفعة**

ملحق (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال اتخاذ القرارات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
1	أشعر أن إدارة المعرفة تسهم في اتخاذ القرارات في المدرسة من خلال المعلومات والبيانات التي توفرها	4.01	0.68	مرتفعة جداً
2	أعتقد أن إدارة المعرفة تمكن العاملين في المدرسة من المشاركة في اتخاذ القرارات	3.83	0.69	مرتفعة
3	أرى أن إدارة المعرفة تسهم في زيادة عدد البدائل للمساعدة في اتخاذ القرارات	3.86	0.69	مرتفعة
4	أعتقد أن إدارة المعرفة تعمل على التعامل مع المشكلات التي تواجهني مثل (التعرف إليها وسبل مواجهتها)	3.83	0.66	مرتفعة
5	أرى أن إدارة المعرفة تساعد على تفويض اتخاذ القرارات للمرؤوسين البارزين منهم	3.74	0.68	مرتفعة
6	أرى أن إدارة المعرفة تساعد في طرح وجهات النظر للمناقشة قبل اتخاذ القرارات	3.88	0.65	مرتفعة
7	أفضل توظيف تجارب اتخاذ قرارات ناجحة في صناعة القرارات المشابهة التي اتخذها في المدرسة	3.83	0.65	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**3.86**	**0.49**	**مرتفعة**

ملحق (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التخطيط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
1	أرى أن إدارة المعرفة تساعد على المرونة في التخطيط وفق الحاجات المستقبلية	4.01	0.56	مرتفعة جداً
2	أعتقد أن إدارة المعرفة تساعد في توفير القدرة على التنبؤ بالاحتياجات في ضوء المتغيرات والمستجدات	3.82	0.64	مرتفعة
3	أعتقد أن نظم إدارة المعرفة تساعد على التعامل مع المعلومات مثل (جمع وتحليل البيانات والمعلومات) الخاصة بأنشطة المدرسة	3.90	0.70	مرتفعة
4	أعتقد أن إدارة المعرفة تساعد على تحديث البيانات والمعلومات الخاصة بأنشطة المدرسة	3.86	0.70	مرتفعة
5	أرى أن إدارة المعرفة توفر معلومات واضحة ودقيقة عن أهداف للمدرسة	3.83	0.80	مرتفعة
6	اشعر أن إدارة المعرفة تساعد في رسم الخطط من خلال كم المعلومات التي توفرها	3.96	0.63	مرتفعة
الدرجة الكلية		**3.90**	**0.51**	**مرتفعة**

ملحق (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجا

أهداف إدارة المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
1	أعتقد أن إدارة المعرفة تعمل على تجديد المعرفة وتطويرها بشكل جيد في المدرسة	3.87	0.59	مرتفعة
2	أشعر أن إدارة المعرفة تسهل عملية نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها	3.91	0.58	مرتفعة
3	أرى أن إدارة المعرفة تعمل على توليد المعرفة اللازمة لتحقيق عمليات التعليم والتعلم في المدرسة	3.83	0.61	مرتفعة
4	أعتقد أن إدارة المعرفة تساعد على القيام بأنشطة المعرفة(تقاسمها، حفظها وتخزينها) حتى يفيد منها العاملون في المدرسة	4.02	0.56	مرتفعة جداً
5	أرى أن إدارة المعرفة تساعد في تحسين الأداء والفاعلية للعاملين في المدرسة	3.79	0.65	مرتفعة
6	أعتقد أن إدارة المعرفة تعمل على إيجاد بيئة تفاعلية للتعامل مع الخبرات التراكمية المكتسبة مثل (لتجميعها وتوثيقها ونقلها)	3.79	0.73	مرتفعة
7	أرى أن إدارة المعرفة تسهم في خدمة المعلمين والعملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمة المطلوبة	4.03	0.65	مرتفعة جداً
الدرجة الكلية		**3.93**	**0.48**	**مرتفعة**

An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

Attitudes of Government Secondary School Principals Towards Application of Knowledge Management in Northern Governorate in Palestine

By
Allan M. Othman

Supervised by

Dr. Hassan M.Tayyem & Dr. Abdel-Karim M. Ayyoub

Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master in Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, at An- Najah National University, Nablus, Palestine.

2010

Attitudes of Government Secondary School Principals Towards Application of Knowledge Management in Northern Governorates in Palestine

By
Allan M. Othman
supervisors
Dr. Hassan M.Tayyem & Dr. Abdel-Karim M. Ayyoub

Abstract

This study sought to examine the attitudes of the government secondary school principals towards the application of knowledge management in northern governorates in Palestine. It also examined the impact of the variables of sex, years of administration experience, specialization, academic qualification, location of the school, and location of the governorate on the principals' attitudes towards the application of knowledge management.

For data collection, the researcher developed a 60-item questionnaire distributed among eight domains: recognition of the knowledge management concept, suitable timing of knowledge, administrative relations, organization of knowledge and determination of sources and organizational communication and reach out, decision making, planning and goals of knowledge management. The questionnaire was administered to a randomly chosen sample of 229 secondary school principals in the northern governorates of Palestine. The researcher used the descriptive analytical method given its suitability to the subject of the study. To test the validity of the study, the researcher submitted it to a committee of referees. The validity coefficient was taken by using Cronbach,s Alpha equation on

the questionnaire domains. The total score of validity was 0.96. The SPSS program was used to analyze the data and get the results.

After data collection and analysis, the researcher arrived at the following findings:

- The degree of the government secondary school principals' attitudes towards the application of knowledge management in northern governorates in Palestine was high. The percentage of response to the total score was 78.9%.

- There were no statistically significant differences at (α=0.05) in the degree of government secondary school principals' attitude towards the application of knowledge management in northern governorates in Palestine which might be attributed to variables of sex, years of administration experience, specialization, academic qualification and school location.

- There were also statistically significant differences at (α=0.05) in the degree of the government secondary school principals' attitudes towards the application of knowledge management in northern governorates in Palestine which might be attributed to the governorate location variable in the domains of recognition of knowledge management between the northern and central governorates of the West Bank in favor of the former ones.

- In contrast, it was found that there were statistically significant differences at (α=0.05) in the degree of principals' attitudes towards the application of knowledge management in Palestine which might be attributed to the governorate location variable on the domains of administrative relations and planning between southern and central governorates of the West Bank in favor of the former ones, and between the northern and central governorates of the West Bank in favor of the former ones.

- It was also finally found that there were statistically significant differences in the degree of the principals' attitudes towards the application of knowledge management in northern governorates in Palestine which might be attributed to the governorate location variable in the total score between the southern and central governorates of the West Bank in favor of the former ones and between the northern and central governorate in favor of the former ones.

In the light of these findings, the researcher suggests that the ministry of education should start implementing knowledge management in governmental schools in Palestine.